IGOR RYZOV

L'ARTE DELLA NEGOZIAZIONE

CON IL METODO DEL CREMLINO

GIUNTI

L'ARTE DELLA NEGOZIAZIONE

IGOR RYZOV

L'ARTE DELLA NEGOZIAZIONE

CON IL METODO DEL CREMLINO

GIUNTI

Titolo originale:
Кремлевская школа переговоров

© 2017 Igor Ryzov per i testi
© 2017 Design. OOO «Izdatelstvo«E» per le illustrazioni

Traduzione: Laura Lancini
Redazione: Silvia Rogai
Progetto grafico di copertina: Cristina Giubaldo / studio pym

www.giunti.it

© 2019 Giunti Editore S.p.A.
Via Bolognese 165, 50139 Firenze – Italia
Piazza Virgilio 4, 20123 Milano – Italia

ISBN 9788809890398

Prima edizione digitale: giugno 2019

Indice

Prefazione dell'autore

Introduzione

Capitolo 1 – Come smettere di perdere e cominciare a trarre vantaggio dalle negoziazioni

1. Individuare gli obiettivi e le motivazioni della controparte

2. Chi ha più potere in una negoziazione: il leone o la volpe?

3. Imparare a essere un leone che difende i propri interessi

4. Come riconoscere la condotta dell'avversario. Quattro tipologie di comportamento: dall'"adolescente" al "carro armato"

5. Modi per regolare le emozioni intorno a un tavolo di trattativa

Capitolo 2 – Come imparare a distinguere un compromesso da concessioni non necessarie

1. Determinare il bilancio della trattativa. I quattro elementi fondamentali che influiscono sul risultato

2. Costruire un poligono di interessi "magico"

Capitolo 3 – Le cinque tecniche principali per raggiungere un buon risultato nelle negoziazioni dure

1. Uno sguardo ben riuscito è garanzia di successo

2. Come difendersi dal bisogno e dalla paura

3. Come dire di no senza pregiudicare una relazione

4. La posizione dell'"anfitrione" porta al successo

5. Come assicurarsi di avere ragione

Capitolo 4 – Come condurre negoziazioni dure

1. Come difendersi da pressione e manipolazione nelle trattative
2. Tre passaggi importanti per controllare le emozioni

Capitolo 5 – Sette tecniche che consentono di arrivare a un accordo con controparti dure
1. Come reagire alle provocazioni e chiarire la posizione della controparte
2. Come trasformare la lotta in collaborazione
3. Ricorrete alla "congiunzione" quando non capite le ragioni del manipolatore
4. Confutate correttamente e senza provocare
5. Come proteggersi dagli sgarbi
6. Battute e parole gentili come garanzia di successo con interlocutori aggressivi
7. Tecnica dell'"umorismo"

Capitolo 6 – Come cambiare il punto di vista della controparte delicatamente e senza che se ne accorga
1. Come dimostrare alla controparte i vantaggi della propria proposta: il gioco dei contrasti
2. Un metodo sicuro per indirizzare l'interlocutore verso la scelta "giusta"
3. Come evitare di cadere nella trappola di un rapido "sì"
4. La risposta alla domanda più difficile
5. Volete catturarlo? Lasciate che se ne vada
6. Bisogna ricambiare i regali?

Capitolo 7 – Come costruire la road map di una trattativa
1. Che cos'è che dirige il corso di una trattativa? I ruoli della strategia e della tattica
2. Come delineare una road map e cosa serve per farlo
3. Caratteristiche della conduzione di trattative con persone di altri paesi

Esempi di risposte alle domande formulate negli esercizi

Biografia

IGOR RYZOV

L'ARTE DELLA NEGOZIAZIONE

CON IL METODO DEL CREMLINO

GIUNTI

Prefazione dell’autore

Che cosa ci impedisce di raggiungere i nostri scopi? Ovviamente dipende dalla situazione. Prima di intraprendere una qualsiasi impresa, ogni persona dotata di senso pratico ne valuta i potenziali ostacoli. E molto spesso la lista gli appare infinita.

Che cosa impedisce anche ai negoziatori più esperti di portare a termine gli obiettivi prefissati? La rigidità delle proprie posizioni, la mancata predisposizione al compromesso, le ambizioni personali… e molto altro ancora.

Durante gli incontri di formazione mi vengono spesso poste domande di questo tipo, a cui rispondo sempre in base alla situazione concreta che mi viene descritta. Con il passare degli anni, però, ho capito che anche generalizzare le risposte ha un suo perché. Come risultato di tale riflessione è nato questo volume, che non si limita a fornire risposte. Mi sono proposto di scrivere un manuale su una delle discipline più complesse della formazione aziendale: un manuale di strategie negoziali. Nelle seguenti pagine sono raccolti alcuni esercizi che non soltanto offrono una panoramica sui diversi metodi tramite cui condurre una trattativa di successo, ma che permettono anche di esercitarsi a metterli in pratica. Questo libro diventerà il vostro strumento personale per affrontare negoziazioni, il vostro arsenale di “tecniche di combattimento”.

Il volume che avete tra le mani si rivolge in particolar modo a chiunque veda la negoziazione sia come una scienza sia come un’arte e sarà utile a chi desideri prepararsi in anticipo per una trattativa prevedendone ogni passaggio e considerando le eventuali pieghe che potranno prendere gli eventi. E non sono solo parole senza fondamento. Avendo partecipato a vari corsi e seminari, anche presso il Camp Negotiation Institute negli Stati Uniti, ho sempre cercato di mettere in pratica gli aspetti più importanti della formazione ricevuta. Ogni concetto presentato in queste pagine è stato

vagliato attraverso il prisma della mia personale percezione, della mia esperienza e della mia coscienza. Ogni esempio riportato deriva dalla mia applicazione diretta. Ogni raccomandazione e ogni consiglio sono stati perfezionati attraverso una lunga pratica, e la loro effettiva utilità è stata scrupolosamente analizzata. A questo punto vi starete forse chiedendo chi li abbia verificati e in quali circostanze.

Perdonatemi l'apparente mancanza di modestia, ma la risposta è che a verificarli sono stato io stesso, in prima persona. Vale a dire un uomo con un'esperienza professionale di oltre diciassette anni nel campo della contrattazione commerciale, a cui è capitato di condurre contrattazioni difficili e talvolta apparentemente senza buone prospettive per oltre metà della propria giornata lavorativa di sedici ore.

È possibile che vi sia già capitato fra le mani il mio primo libro, *Trattative dure*[1], o che ne abbiate sentito parlare da amici o conoscenti. Voglio subito "deludere" coloro che non l'hanno ancora letto: il titolo non deve indurvi a credere che le tecniche di negoziazione si basino sulla violenza o su una pressione eccessiva. La mia tesi è anzi l'esatto contrario!

So bene che oggigiorno ci imbattiamo costantemente in zotici, bulli, prevaricatori e furbetti con cui nostro malgrado siamo costretti ad avere a che fare. Il modo in cui personaggi del genere conducono le loro trattative, quando non arriva addirittura a scoraggiare o a confondere le idee, comporta sempre numerose difficoltà nel conseguimento del risultato sperato.

Nel volume che vi apprestate a leggere presenterò anche strategie di negoziazione messe in pratica, fra gli altri, dai servizi segreti. Grazie a queste pagine imparerete le principali tecniche per individuare, gestire e controllare casi di trattativa estremamente complessi. Potrete inoltre mettere in pratica ed esercitare competenze molto utili in caso di negoziazioni dure. Per questo propongo tanti esercizi: in fin dei conti la negoziazione è questione di pratica. Buona fortuna!

---

1 - Traduzione letterale dal russo, libro non disponibile in italiano.

ATTENZIONE AI SEGUENTI SIMBOLI!

Informazioni importanti, avvertimenti

Esempi e situazioni

Concetti e regole

Deduzioni

Aneddoti e curiosità

Stratagemmi

Esempi tratti dalla storia e dalla diplomazia

Domande al lettore

Esercizi

Introduzione

Ognuno di noi ricorda bene le passioni che ha avuto in vari momenti della vita: per esempio nell'infanzia, nell'adolescenza o durante gli anni dell'università. Io stesso, come molti miei amici, dopo gli studi superiori ho cominciato a dedicarmi al karate. Era interessante, prestigioso, e poi… sono o non sono un uomo, dopotutto? È probabile che abbiate già un'idea precisa riguardo a come si svolgono le lezioni di questo tipo di discipline. In una grande palestra un allenatore insegna ai propri allievi le mosse principali, le regole e la tecnica. Sempre con un monito ben preciso: vietato usarle per battersi in strada. Ovviamente in palestra ci allenavamo combattendo, ma il contatto era sempre limitato, perché era proibito qualsiasi scambio di colpi che potesse costituire un pericolo. Sta di fatto che tutti noi ci consideravamo degli eccellenti karateka (e in linea di massima lo eravamo): partecipavamo ai ritiri, ci allenavamo con altre società, imparavamo nuove mosse e poi le perfezionavamo, dimostravamo le nostre capacità in ogni sorta di competizione… E di conseguenza vincevamo e conquistavamo le cinture dei vari livelli. È naturale perciò che ci ritenessimo dei veri combattenti, fermamente convinti del nostro potenziale. Finché un giorno un banale episodio mise in chiaro le cose.

Una sera, sul tardi, mentre stavamo tornando dagli allenamenti, ci si avvicinarono tre ragazzi dall'aria poco raccomandabile, che ci chiesero da accendere. In situazioni del genere un'apparentemente innocua richiesta di un accendino può risultare tutt'altro che innocente, per cui è normale aspettarsi un certo tipo di conseguenze, come da copione. Ma degli autentici karateka come noi non si facevano di certo intimidire! Che cosa abbiamo fatto? Be', lo potete immaginare. Fermamente convinti di essere dei professionisti, decidemmo di ingaggiare una lotta senza battere ciglio. In fondo, perché no? Eravamo degli sportivi, padroni di un'arte marziale genuina: avremmo senza dubbio vinto a mani basse. Sulla carta sarebbe

dovuto essere così, ma…

In effetti ci fu un “ma”, un “ma” che risultò essere determinante. Avrete già capito che la nostra previsione di vittoria si rivelò sbagliata. Infatti quei ragazzi ci sconfissero, o meglio ce le diedero di santa ragione, come si usa dire. Una batosta che lasciò diversi strascichi, tanto fisici quanto morali. Sì, perché quei teppisti di strada si dimostrarono molto più rapidi e più forti di noi. In realtà non padroneggiavano alcun tipo di tecnica, né si erano mai esercitati con un allenatore o un esperto di combattimento corpo a corpo. Eppure la nostra preparazione non ci fu affatto di aiuto!

Questo ci insegna che un lottatore di strada può risultare più forte di uno sportivo molto allenato. Come mai? Perché lo sportivo possiede determinate competenze, apprese durante l’allenamento, ma è privo dell’esperienza del contatto diretto. Il vero combattente, invece, quello migliore e più forte, è colui che domina alla perfezione la tecnica, ma conosce anche le mosse della strada.

È arrivato il momento di chiarire una cosa: non bisogna mai sottovalutare la tecnica della strada. Da un punto di vista scientifico la tecnica della strada non ha alcun fondamento né dovrebbe funzionare, ma nella vita reale funziona eccome! All’epoca noi eravamo giovani e avevamo poca esperienza. Per questo avevamo sottovalutato la forza “della strada”.

Forse vi starete chiedendo perché mi sia perso dietro a questi ricordi. L’autore non vorrà mica darci a intendere che, anziché affrontare la rissa, quei patetici karateka avrebbero dovuto intavolare una sofisticata trattativa? Perché è questo l’argomento del libro, no?

Sì, questo libro parla di trattative. E soprattutto delle tecniche per condurle. Ogni volta che affrontate una negoziazione, in sostanza, vi state per cimentare in una lotta. Per questo è importante essere consapevoli di come agire in linea con ciò che insegna la teoria, ma anche saper tenere testa a un “lottatore di strada”, che conosce soltanto la pratica.

Le pagine che seguono riuniscono al loro interno la molteplicità di approcci scientifici attualmente esistenti nel campo della strategia negoziale, arricchiti dall’ampia esperienza che ho maturato conducendo trattative in prima persona, negli affari come nella vita, tanto negli enti pubblici quanto nel mondo aziendale.

Capitolo 1

Come smettere di perdere e cominciare a trarre vantaggio dalle negoziazioni

Meglio dieci anni di trattative che un solo giorno di guerra.
Andrej Andreevič Gromyko

Che cos'è la negoziazione? Una scienza o un'arte? Molte persone sono certe che si tratti di una scienza, perché in fin dei conti si avvale di regole ben definite, sistemi affinati e metodi che, una volta acquisiti, permettono di diventare abili negoziatori. Senz'altro è così. Tuttavia, a detta di altri, è senza dubbio un'arte, dato che esistono persone che non hanno bisogno di alcuna teoria scientifica, poiché possiedono una dote innata: non solo sanno come condurre una trattativa, ma sanno anche come farlo in qualsiasi situazione, in presenza di chiunque e in merito a qualsiasi tema, portandola sempre a termine con successo. Ogni loro parola, così come ogni gesto, è precisa come una pennellata di Picasso… E anche questo è vero. Ma non a tutti è toccato in sorte questo dono divino, anche se sono in molti a tentare di raggiungere il livello di Picasso attraverso uno studio meticoloso. Proprio per questo io sono dell'idea che la negoziazione sia allo stesso tempo un'arte, congenita nel singolo individuo, e una scienza, in cui vigono regole, concetti e obiettivi ben precisi.

1. Individuare gli obiettivi e le motivazioni della controparte

Le negoziazioni sono, in buona sostanza, un particolare tipo di sport, in cui si riuniscono arte e scienza. E per diventare degli sportivi professionisti sono necessari allenamento e dedizione costanti. Non esiste un libro o un corso di formazione in grado di farvi magicamente diventare degli abili negoziatori, ci riuscirà soltanto il lavoro su voi stessi. Per questo, cari lettori, vi invito a considerare queste pagine come la mera descrizione di un processo di allenamento. Tutto il resto è nelle vostre mani. Quanto più vi allenerete, tanto più miglioreranno le vostre competenze e vi avvicinerete al vostro obiettivo. Non importa in quali circostanze vi eserciterete: potete farlo durante una formazione, durante le simulazioni di allenamento o sul posto di lavoro… L'unica cosa certa è che più vi allenerete, migliore sarà il risultato.

Ponetevi questa domanda: è possibile vincere o perdere in una trattativa?

Molte scuole di negoziazione sostengono che ovviamente si possa e si debba vincere. Di fatto in questa disciplina ha preso piede anche un approccio fin troppo analizzato, chiamato *win-win*, di cui parleremo in seguito. Altri affermano che "non si può perdere", che bisogna vincere sempre. Il mio punto di vista, e ne sono fermamente convinto, è il seguente:

Una negoziazione non si vince né si perde. Ma si può sempre valutare con sufficiente precisione il punto del processo di trattativa in cui ci si trova e quale deve essere il passo successivo da compiere.

È pericoloso affrontare il processo di negoziazione dalla prospettiva della "vittoria" o della "sconfitta", per varie ragioni. In primo luogo perché pensando nell'immediato a una vittoria o a una sconfitta ci concentriamo sulla tattica dimenticandoci della strategia. Da quel momento in poi le trattative si trasformano in duelli e i negoziatori in duellanti. In secondo luogo i concetti di "vittoria" e "sconfitta" comporterebbero una valutazione in termini di "bene" e "male" impossibile da compiersi, in quanto non

possiamo prevedere le future ripercussioni dell'accordo preso. Già, perché nessuno conosce il futuro, né siamo sempre capaci di fare supposizioni su ciò che avverrà. Può accadere che un giorno si abbia l'impressione di avere vinto una trattativa e il giorno seguente ci si stia già lamentando per aver portato a termine un accordo tanto svantaggioso. Potrei farvi molti esempi in proposito.

Un mio conoscente pensava di essere stato molto abile nel condurre una trattativa con un'agenzia di viaggi, perché era riuscito a ottenere un ottimo sconto per le sue vacanze. Riteneva pertanto di avere vinto la negoziazione. Due giorni dopo, però, l'agenzia è fallita e il mio conoscente si è ritrovato senza denaro né vacanze. Ciò significa che ha perso la negoziazione?

Ho lavorato molti anni nel settore della distribuzione di bevande alcoliche e mi sono capitati molti casi analoghi. Una volta, per esempio, arrivammo dopo tempo a un accordo con una grande azienda. Eravamo davvero felici di esserci riusciti nell'intento e di poter avviare la collaborazione, sentivamo di avere vinto. Ma l'azienda fallì poco dopo senza pagarci un'ingente quantità di merce. Che cosa potevamo fare? Ecco perché è importante conoscere quale sarà il passo successivo da compiere all'interno di una trattativa.

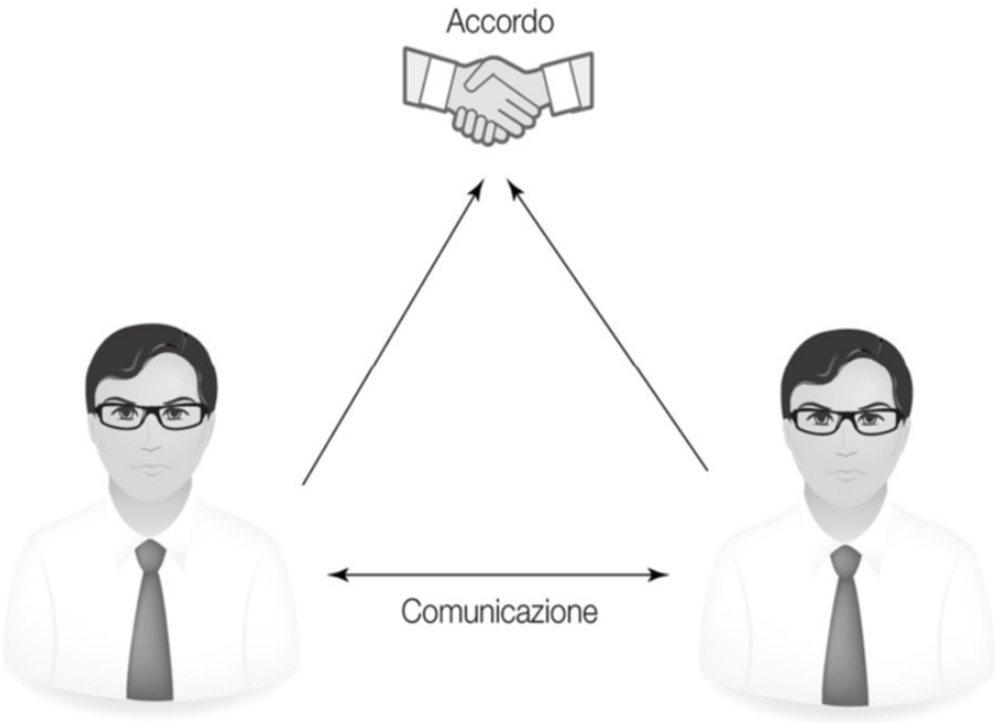
Le trattative non sono il round finale di un combattimento, che determina un vincitore e un perdente. Bisogna superare questa idea. Perché in realtà le trattative sono un *processo*. Talvolta anche molto lungo. E vanno affrontate in quest'ottica.

Secondo il filosofo R.I. Mokshantsev le trattative sono un processo complesso, che comprende:

- la ricerca di un accordo fra persone con interessi diversi;
- la discussione delle divergenze nelle posizioni delle varie parti per arrivare a una soluzione accettabile agli occhi di tutti gli interlocutori;
- il dibattito fra due o più parti per superare l'eventuale incompatibilità degli obiettivi;

- lo scambio di concessioni reciproche, che prevede che una concessione avvenga come conseguenza diretta e calcolata di una precedente concessione della controparte;
- una prolungata relazione tra parti con interessi divergenti e convergenti, nel corso della quale si può giungere o meno a un accordo, a seconda delle conseguenze auspicate.

Le negoziazioni presuppongono necessariamente un dialogo fra pari, relativamente indipendenti uno dall'altro, sebbene possano avere ruoli e status diversi.



La negoziazione è un dialogo fra persone che possono trovare un accordo.

Se intendiamo la negoziazione come una scienza, allora dobbiamo considerare che la "scienza negoziale" si basa sulla matematica e sulla psicologia. Il peso di ciascuna di queste discipline nel processo di una trattativa dipenderà dall'ambito nel quale essa si svolge. Nelle trattative diplomatiche a esercitare maggiore influenza è la regina delle scienze, ossia la matematica, per quanto non si possa prescindere comunque anche dall'aspetto psicologico, mentre in quelle commerciali il rapporto tra matematica e psicologia è *fifty-fifty*, ossia hanno lo stesso peso. Le trattative

della vita privata, invece, si basano essenzialmente sulla psicologia.

Alcuni modelli di negoziazione, che si fondano soltanto su aspetti teorici, invitano ad accostarsi alle trattative dalla prospettiva della logica, tralasciando l'aspetto psicologico. Per questo promuovono, per esempio, l'adozione di soluzioni "intermedie" per raggiungere un compromesso.

Tuttavia questo modello fa sì che alcuni problemi, molto semplici nella teoria, si rivelino nella pratica dei vicoli ciechi. Supponiamo che un venditore voglia vendere una merce per cui propone un prezzo di 10.000 rubli, ipotizzando però mentalmente di venderlo a una cifra tra gli 8000 e i 9000; il compratore invece fa un'offerta di 8000, pur essendo disposto a pagare fra gli 8500 e i 9500. Da un punto di vista teorico è un caso semplicissimo: si fa una somma e una divisione e si ottiene come risultato 9000. Tutto molto bello, ma solo in teoria. Nella vita reale le cose sono ben più complicate.

Ivan e Fiodor contrattano la compravendita di un'automobile. Il primo la vende per un milione di rubli, ma il secondo ne ha solo 800.000. Allora Fiodor telefona a Ivan e gli dice: «Caro mio, posso darti solo 800.000, non ho altro». Ivan valuta i propri interessi e la logica del compromesso e accetta all'istante.

Apparentemente ci troviamo di fronte a una trattativa equa e di successo. Si potrebbe addirittura definire un caso di negoziazione ideale, in cui ciascuno ottiene ciò che si era prefissato. Entrambe le parti devono essere estremamente soddisfatte e persuase di avere vinto. Ma solo a prima vista.

Adesso provate a mettervi nei panni di Fiodor, l'acquirente. Certo, avete ottenuto ciò che desideravate con i soldi che avevate a disposizione, non dovete affannarvi a cercare altro denaro come sarebbe accaduto se il venditore si fosse impuntato, ma… non vi è venuto in mente che Ivan si è comportato in modo alquanto strano, accettando immediatamente un ribasso del prezzo del 20%? Probabilmente comincerete a essere tormentati da una serie di dubbi: «Perché ha accettato così in fretta? Non sarà mica che la macchina ha qualcosa che non va?». Così, all'improvviso, quella stessa automobile che appena un attimo prima vi aveva resi felici, inizia a procurarvi delle pene: soffrite, dubitate.

Adesso mettetevi nei panni del venditore, Ivan. Anche in questo caso sarete lacerati dai dubbi: «Perché ho accettato tanto in fretta questa cifra? È vero che non contavo di guadagnarci un milione, ma… se non altro avrei

potuto ottenere qualcosa in più…».

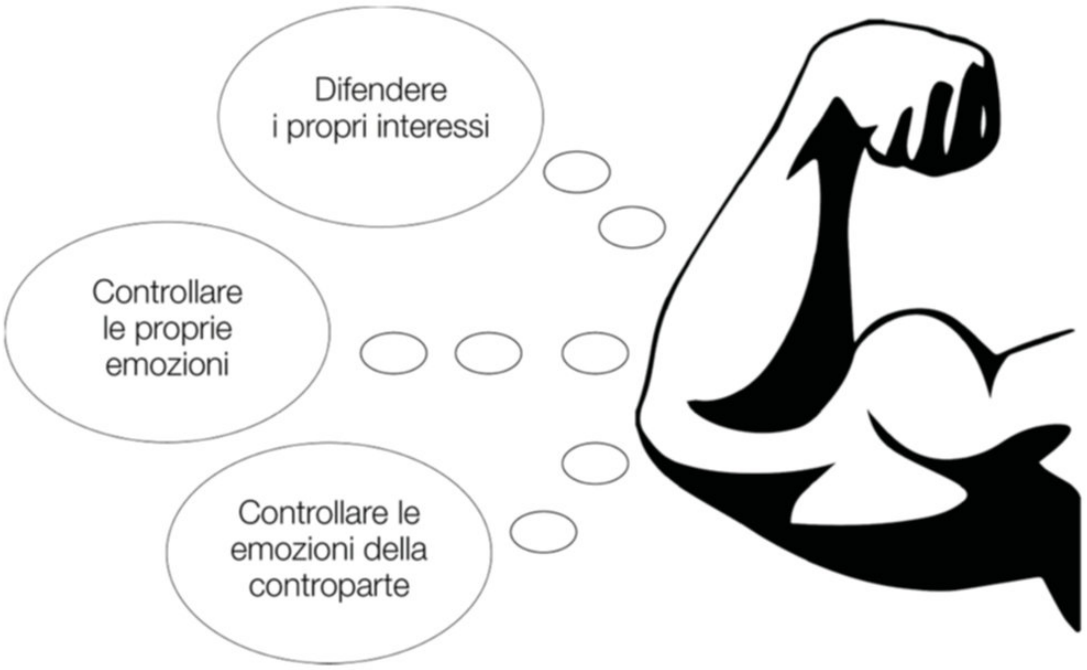
Cosa ci insegna tutto ciò? Be', che anche una trattativa apparentemente ideale in realtà è ben lontana dalla perfezione, perché nessuna delle due parti è rimasta soddisfatta.

Le ricerche dimostrano che la probabilità di concludere affari equi di questo tipo ha un coefficiente pari a 0,16, ossia è del 16%. E visto che tale percentuale è esattamente il doppio rispetto a quella relativa ai risultati dei modelli di trattativa nei quali ci si avvicina gradualmente agli interessi della controparte (8%), questa prassi piace molto ai negoziatori. Tuttavia, la maggior parte dei risultati di tale tipo di negoziazioni eque finisce per essere riconsiderata, poiché nell'equazione interviene la componente psicologica. Al contrario, nel modello di avvicinamento graduale è proprio la psicologia a rivelarsi un potente e affidabile alleato sin dal principio e in tutto il corso della trattativa.

L'essere umano non è una macchina. Prova delle emozioni. Per questo le persone vanno trattate come soggetti e non come oggetti.

Spesso rifiutiamo valide proposte della controparte senza poi riuscire a spiegare il motivo di tale condotta. Anche se poi, a posteriori, siamo in grado di fornire una giustificazione, continua a restarci oscura la ragione del comportamento nostro o della controparte, che spesso non segue la logica del buon senso. Se stando alla razionalità dovremmo compiere determinate scelte, infatti, bisogna però sempre tenere presente che esistono anche le emozioni. Per questo gli specialisti individuano nel processo di negoziazione la presenza di tre differenti vettori, che analizzeremo nel dettaglio nel corso di questo libro:

- la capacità di difendere i propri interessi;
- la capacità di controllare le proprie emozioni;
- la capacità di controllare le emozioni della controparte.



Tre competenze del negoziatore di successo.

Le trattative sono innanzitutto un processo, ed è in quest'ottica che dobbiamo distinguerne tipologie e motivazioni. I venditori solitamente credono che se un acquirente li ha invitati a una contrattazione è perché è *interessato* a stabilire una collaborazione e, di conseguenza, a proporre una cooperazione. Ma non è altro che un grande malinteso.

Andrej, responsabile delle vendite di un'azienda che produce materiali da costruzione, porta avanti da alcuni mesi una trattativa con il responsabile degli acquisti di un'impresa edile. Andrej è consapevole (né l'acquirente ha fatto qualcosa per nasconderlo) che tale ditta compra i propri materiali da Stroisam, la principale rivale dell'azienda per cui lui lavora. Nel corso della contrattazione con Andrej, il responsabile acquisti dell'impresa edile ha più di una volta sottolineato di apprezzare il lavoro svolto da Stroisam. È soddisfatto della qualità, dei prezzi e della rapidità di evasione degli ordini. L'acquirente non si sottrae alle trattative, ma tarda ad arrivare a un accordo. Andrej continua a proporre sconti, benefici, condizioni migliori e così via. Dopo quattro mesi di grandi sforzi, però, viene a sapere per caso che il compratore si stava servendo delle sue proposte per spuntare condizioni migliori al suo

abituale fornitore.

Una delle motivazioni delle parti nel processo di trattativa è il mantenimento di un dialogo senza dovere per forza arrivare a decisioni concrete.

Dall'esempio è chiaro che la motivazione dell'acquirente non si fondava sulla ricerca di una reale collaborazione e che Andrej, incapace di mettere a fuoco l'effettiva forza della controparte, è caduto nel tranello. Ciò si verifica spesso. Dopo aver deciso di comprare un'automobile, l'acquirente organizza una falsa "gara d'appalto". Si rivolge a varie concessionarie e ottiene il prezzo più basso servendosi di una frase: «Altrove mi hanno offerto un prezzo migliore». Mette così in competizione i venditori che, pensando di essere di fronte a una trattativa con un potenziale cliente, cadono nella rete.

Fred Charles Iklé, dottore in Sociologia e politologo statunitense di origini svizzere, nonché autore dei libri *Every War Must End* ("Ogni guerra deve finire") e *How Nations Negotiate* ("Le negoziazioni tra Stati"), segnala

differenti tipi di trattative, individuandone le motivazioni sottostanti.

- Trattative che hanno come obiettivo il prolungamento di accordi già raggiunti in precedenza. Hanno luogo solitamente in ambito commerciale per prolungare la durata di un determinato accordo oppure per inserire rettifiche o cambiamenti in seguito alla presenza di alcune variazioni nello stato delle cose. Questo tipo di trattative non sono rare nella rinegoziazione di contratti di lavoro.
- Trattative che hanno come obiettivo la normalizzazione di relazioni. Presuppongono il superamento di una situazione di conflitto e l'instaurarsi di un nuovo tipo di rapporto tra le parti, sia esso neutrale o di cooperazione.
- Trattative che hanno come obiettivo il conseguimento di accordi di redistribuzione. Si fondano sulla volontà di una delle parti, che adotta una posizione offensiva, di mirare al cambiamento degli accordi, a proprio vantaggio e a spese delle altre parti. Si tratta di negoziazioni frequenti in caso di contrattazione di un prezzo o di altre risorse materiali, per esempio la quota di un affitto.
- Trattative che hanno come obiettivo il conseguimento di un nuovo accordo. Sono volte a stabilire nuovi obblighi e relazioni fra le parti coinvolte, per esempio nel caso di un accordo di collaborazione con un nuovo partner commerciale.
- Trattative che hanno come obiettivo il reperimento di informazioni. I loro risultati indiretti possono non incidere sull'accordo e l'accordo stesso potrebbe anche non avvenire. In questa modalità rientrano le conversazioni per prendere contatti o per vagliare le posizioni della controparte, oppure quelle che si prefiggono di esercitare un qualche tipo di influenza sull'opinione pubblica.

Iklé ha scritto i propri libri nel secolo scorso. Basandoci sulla realtà contemporanea, oggi possiamo aggiungere altre due tipologie:

- Trattative che hanno come obiettivo il disorientamento della controparte. Si tratta in realtà di simulazioni. Molto spesso le varie parti intraprendono un processo di trattativa e lo tirano intenzionalmente per le lunghe, ben sapendo che il tempo è loro

alleato. In questo tipo di negoziazioni ogni proposta viene accolta con un “forse” o un “abbiamo bisogno di confrontarci”.
- Provocazioni, che non sono altro che trattative che hanno come obiettivo la svalutazione della controparte, di cui si intende dimostrare l’incapacità nel condurre una negoziazione.

Sin dalla fase iniziale di un processo di trattativa è di estrema importanza identificare la motivazione principale della controparte, per valutare come agire in seguito. E senza dubbio non è così semplice.

Una volta ho preso parte a una trattativa tra una banca e due aziende in qualità di mediatore. La questione riguardava il pagamento congiunto di un debito contratto da un’impresa che era fallita. Ogni incontro si concludeva con un nulla di fatto. La controparte cominciava tutte le riunioni ribadendo la propria volontà di risolvere la questione “in maniera positiva”, ma poi nel corso delle trattative avanzava sempre richieste assurde. Continuavamo a chiederci che cosa ci impedisse di trovare un accordo. Finché un giorno aprimmo finalmente gli occhi: non erano affatto interessati a dividere il pagamento! La loro motivazione non era quella, come invece avevamo supposto sin dal principio. Ciò che volevano era semplicemente dimostrare la nostra incapacità di condurre la negoziazione. Una volta compresa la loro reale motivazione, siamo riusciti a cambiare radicalmente il corso della trattativa.

Il compito fondamentale del negoziatore è identificare il tipo di trattativa condotta dalla controparte, per poi scegliere di conseguenza la migliore strategia di azione.

2. Chi ha più potere in una negoziazione: il leone o la volpe?

Cinquecento anni fa, l’araldo dell’esercizio del governo Niccolò Machiavelli scrisse: «Sendo, dunque, uno principe necessitato sapere bene usare la bestia, debbe di quelle pigliare la golpe e il lione; perché il lione non si defende da’ lacci, la golpe non si defende da’ lupi. Bisogna, adunque,

essere golpe a conoscere e' lacci, e lione a sbigottire e' lupi. Coloro che stanno semplicemente in sul lione, non se ne intendano»[1]. Il negoziatore ovviamente non è un principe, ma deve dimostrarsi astuto come se lo fosse. Ho già spiegato che nelle trattative sono molto importanti due aspetti. Il primo è la capacità di difendere i propri interessi, ossia, parafrasando Machiavelli, di agire come un leone. Ma da sola questa abilità non è sufficiente, perché si corre il rischio di cadere in trappola. Dove risiede il pericolo?

Il problema è che mentre difendiamo i nostri interessi potremmo tenderci da soli una delle trappole dalle quali metteva in guardia Machiavelli. A cosa mi riferisco di preciso? Alle emozioni. Quelle emozioni che ci ostacolano nella difesa dei nostri interessi, che ci impediscono di andare verso i nostri obiettivi e centrarli. Per saper gestire correttamente le proprie emozioni bisogna essere una volpe. Queste due abilità sono gli aspetti più importanti in assoluto nella conduzione di trattative. Quindi, come il principe, il negoziatore deve racchiudere in sé le caratteristiche del leone e della volpe.

In altre parole, alla base di un metodo negoziale di successo c'è la capacità di essere allo stesso tempo volpe e leone.

Prima di esporre le tecniche per difendere i propri interessi (leone) e per controllare le proprie emozioni (volpe), voglio analizzare una delle scuole di negoziazione più dure e crudeli che siano mai esistite. No, non è un errore. Intendevo dire proprio "crudeli".

Come racconta la leggenda, questa scuola è nata negli anni Venti del secolo scorso nell'Unione Sovietica e continua ad avere sostenitori e seguaci. Viene chiamata da molti "Scuola di negoziazione del Cremlino".

Quali sono i fondamenti di tale scuola? Prima di rispondere a questa domanda, è bene spendere due parole sul paese in cui è nata: l'Unione Sovietica. Una nazione costantemente sottomessa alla pressione esterna, per contrastare la quale i diplomatici, ovunque si trovassero, dovevano mostrarsi duri e decisi.

Andrej Andreevič Gromyko[2], uno dei diplomatici e politici più importanti di quel periodo, aveva un'ottima padronanza delle tecniche della Scuola di negoziazione del Cremlino. Gromyko fu un leader straordinario, che visse interamente quell'epoca, sopravvivendo a quasi tutti i segretari generali dell'Unione Sovietica. La sua carriera diplomatica ebbe inizio a

trent’anni, ossia un’età abbastanza precoce, in un periodo della storia russa affatto semplice, in cui alla guida del paese c’era Iosif Stalin. La sua prima carica importante fu come ambasciatore dell’URSS negli Stati Uniti.

Come è conosciuto quest’uomo? In Occidente lo chiamavano “Mister Niet”. Non è difficile immaginare come si sia guadagnato tale soprannome, sebbene lui stesso affermasse di sentir dire la parola “no” (in russo *niet*) molto più spesso di quanto la pronunciasse e di ricorrervi quasi sempre solo per evitare di essere manipolato. O, meglio, per evitare che venisse manipolato il paese che rappresentava. La capacità di condurre negoziati in modo duro e talvolta anche crudele era una caratteristica essenziale di tutti i diplomatici di quell’epoca.

Su quali principi si fonda la Scuola di negoziazione del Cremlino? Alla base ci sono cinque postulati. Prendiamoli in esame uno alla volta.

I cinque postulati della Scuola di negoziazione del Cremlino

Postulato n. 1.
“Restare in silenzio e ascoltare attentamente la controparte”

Restare in silenzio e ascoltare. Vi sembra che sia duro o crudele? A prima vista proprio per niente. Ma a pensarci meglio… Cosa succede quando la controparte resta in silenzio e ascolta attentamente? Succede che noi parliamo… E quando ci ascoltano prestandoci attenzione, rinforzando magari le nostre affermazioni con cenni di assenso, finiamo per aprirci. Utilizzare il metodo “restare in silenzio e ascoltare” significa agire sui difetti dell’altro.

Noi esseri umani siamo loquaci. E alla prima occasione offriamo involontariamente informazioni che sarebbe stato meglio non dare o rispondiamo a domande che non ci sono state fatte. Gli impiegati degli uffici acquisti conoscono molto bene questa tecnica e la sua efficacia.

Il seguente dialogo mostra un caso tipico del suo utilizzo.

ADDETTO ALLE VENDITE (AV) Le voglio presentare il nostro prodotto e farle una proposta commerciale.

ACQUIRENTE (A) Va bene…

AV: Per avviare la collaborazione le proponiamo le migliori condizioni di partenza, ma se la collaborazione prosegue per almeno tre mesi possiamo prorogarle.

A: Continui pure…
AV: Possiamo anche proporle altri sconti e vantaggi.
A: Bene…
AV: E il trasporto gratuito…

Tecnica: ascoltare attentamente la controparte e raccogliere le informazioni che si lascia sfuggire.

A volte basta semplicemente restare ad ascoltare con attenzione per fare in modo che la controparte ci serva ciò che desideriamo su un vassoio d'argento. Quando forniamo molte informazioni non richieste stiamo facilitando il lavoro dell'interlocutore e complicando il nostro.

Con l'ascolto predisponiamo favorevolmente l'altro nei nostri confronti e gli diamo a intendere che ciò che sta dicendo ci interessa. E, come è ovvio, chiunque colga da parte dell'interlocutore un interesse sincero verso le proprie parole comincia ad aprirsi ed è invogliato a fornire ancora più informazioni su di sé. È una tale rarità al giorno d'oggi essere ascoltati! Però bisogna fare attenzione, perché si tratta di una trappola che potrebbe

complicare le cose.

Concordo con Eliyahu Goldratt, l'ideatore della Theory of Constraints (TOC, "Teoria dei vincoli"): nelle trattative bisogna essere dei «paranoici nel senso buono del termine»[3]. Ogni parola che pronunciamo deve essere stata pensata e ponderata. Dando informazioni non richieste, offriamo alla controparte suggerimenti di estremo valore, che saranno utilizzati per costruire ami con cui cercherà di agganciarci.

Prendiamo un esempio risalente ai tempi della Grande guerra patriottica[4]. Uno dei problemi principali durante la prima metà della guerra consisteva nell'apertura del secondo fronte a ovest dell'Europa. Per l'Unione Sovietica era molto importante sapere quando gli Stati Uniti e il Regno Unito avevano in programma di farlo. Tale necessità si fece particolarmente incalzante alla vigilia della conferenza dei leader dei tre paesi coinvolti, che si tenne a Teheran fra il 28 novembre e il 1° dicembre 1943. Ovviamente per risolvere la questione furono coinvolti tutti gli organismi dell'Unione Sovietica, compresi i servizi segreti.

Poco prima della conferenza, Kirill Novikov, ambasciatore dell'URSS a Londra incluso dal governo sovietico nella delegazione che avrebbe partecipato all'incontro, ricevette ordine di rivolgersi al Ministero degli Affari Esteri britannico per chiedere l'autorizzazione a recarsi a Teheran viaggiando sull'aereo di cui si sarebbe servita la rappresentanza inglese, poiché non aveva altro modo per arrivarvi. Gli inglesi acconsentirono.

Novikov volò quindi sullo stesso aereo di Churchill, che era a capo della delegazione inglese. Il volo prevedeva uno scalo al Cairo, dove fu servita una cena in onore del primo ministro. Al termine, quando gli ospiti iniziarono ad andare via, Churchill chiese all'ambasciatore sovietico di trattenersi per un ultimo bicchiere. La conversazione era distesa e cordiale e Novikov ascoltava il premier inglese con grande attenzione, quando improvvisamente quest'ultimo disse: «Mister Novikov, immagino che le interessi sapere quando apriremo il secondo fronte, giusto?». Poi aggiunse: «Non prima del 2 maggio 1944».

L'ambasciatore rimase di stucco. Aveva appena ricevuto un'informazione che i servizi segreti stavano cercando di carpire da tempo e

che gli era stata fornita nientemeno che da Churchill in persona.

Non appena arrivato a Teheran, Novikov scrisse una breve relazione per informare prontamente Stalin. Così, quando durante l'incontro fu affrontata la questione del secondo fronte, il leader sovietico, conoscendo già la posizione di Churchill, ebbe un margine di azione maggiore. Il 1° dicembre 1943 i partecipanti alla conferenza di Teheran sottoscrissero un documento storico, nel quale si stabiliva che l'operazione Overlord sarebbe stata avviata all'inizio di maggio del 1944.

Postulato n. 2. "Fare domande"

Il negoziatore ascolta e pone delle domande. Così facendo orienta la conversazione nella direzione che gli interessa e ne trae beneficio. E di frequente colui che viene ascoltato e al quale vengono rivolte delle domande abbocca all'amo e comincia a fornire un numero di informazioni sempre maggiore.

Si tratta di un passaggio cruciale all'interno di una trattativa, perché è in questo momento che avviene l'assegnazione dei ruoli delle varie parti. In seguito approfondiremo meglio questo tema, per adesso ci limiteremo a esporre alcuni aspetti importanti.

È già in questa fase iniziale e a partire da tali condizioni che si verifica una prima definizione dei ruoli: l'"anfitrione" e l'"ospite". L'"anfitrione" è colui che pone le domande, mentre l'"ospite" è chi fornisce le risposte. Ecco da dove nasce questa famosa classificazione: tu mi offri qualcosa, perciò io ho il diritto di scegliere. Io sono l'"anfitrione".

Quando ricevete un ospite in casa vostra, avete il diritto di porgli le domande che volete. Ma tenete ben a mente una cosa: nelle trattative il vero "anfitrione" non è colui che ospita, bensì colui che pone le domande, perché è lui che conduce il gioco, sebbene la controparte sia convinta del contrario in quanto crede, parlando, di orientare la conversazione. Ma non è così. A orientare la conversazione è colui che pone le domande e ascolta.

Trattative nell'ufficio di un funzionario

UTENTE (U): Vorremmo chiedere la cessione di un terreno per costruire un supermercato.

FUNZIONARIO (F): Che cosa avete intenzione di vendere?

U: Generi di largo consumo. Beni di prima necessità che possiamo offrire grazie alla nostra esperienza all'interno del settore.

F: Che tipo di esperienza?
U: Lavoriamo dal 2000 in molte regioni del paese, abbiamo un'esperienza consolidata, nonché molte referenze.
F: E in questa zona avete esperienza?
U: Per il momento non ancora.
F: Allora fate esperienza anche qui, poi tornate da me.

Sin dal primo momento il funzionario ha assunto il ruolo dell'"anfitrione", formulando le varie domande al proprio "ospite" e prendendo di conseguenza una decisione. Ovviamente quella per lui più conveniente.

Basandomi sulla mia esperienza personale, posso dirvi che molti venditori spesso si domandano perplessi come sia possibile che la negoziazione sia fallita: «Perché è andata così? Ho spiegato le cose nel dettaglio, ho risposto a tutte le domande che mi ha fatto, e nonostante questo ha scelto la concorrenza». La spiegazione è la seguente: quando rispondiamo a una serie di domande, ecco che diventiamo "ospiti", cedendo alla controparte il ruolo di "anfitrione" e con esso il diritto di scelta. Di cui l'acquirente subito si avvale.

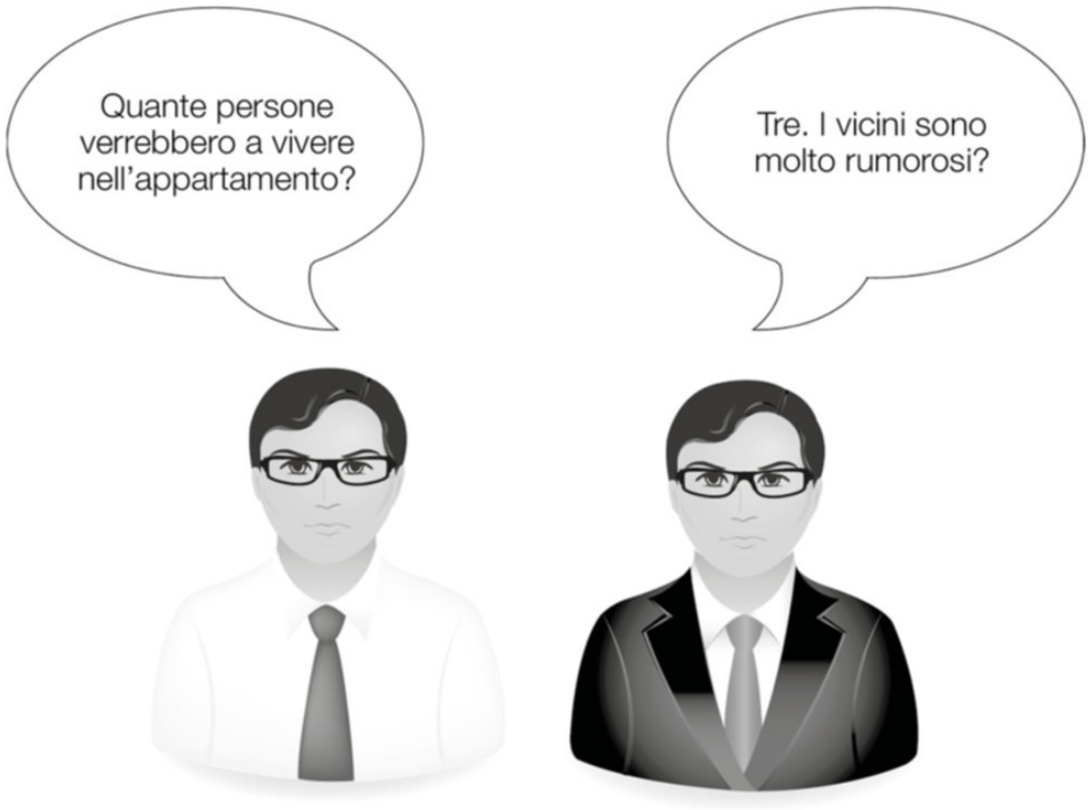
Per questo è importante battersi per il ruolo di "anfitrione". Se in una trattativa vi rendete conto che vi stanno ponendo troppe domande, ricordatevi che ognuna di esse vi allontana sempre di più dal vostro obiettivo. È fondamentale perciò interrompere tale dinamica e prendere l'iniziativa, iniziando a ribattere con delle controdomande.

Vediamo come si potrebbe correggere il precedente dialogo avvalendosi della tecnica delle controdomande.

U: Vorremmo chiedere la cessione di un terreno per costruire un supermercato.
F: Che cosa avete intenzione di vendere?
U: Generi di largo consumo. Beni di prima necessità che possiamo offrire grazie alla nostra esperienza all'interno del settore.
F: Che tipo di esperienza?
U: Lavoriamo dal 2000 in molte regioni del paese, abbiamo un'esperienza consolidata, nonché molte referenze. Agli abitanti di questa zona potrebbe interessare avere a disposizione una maggiore scelta di prodotti?
F: È una domanda interessante… Penso di sì, certo.

U: Le sarei molto grato se potesse dare un’occhiata al nostro progetto, per darci una valutazione esperta. In quale formato lo preferisce?
F: Preferirei il cartaceo.

Ponendo delle controdomande, l’utente si è impossessato del ruolo di “anfitrione”, accrescendo le probabilità di portare a termine la trattativa con successo.



Tecnica delle controdomande.

Ogni volta che rispondete a una domanda, fate a vostra volta delle controdomande all’interlocutore.

«Scusi, scende alla prossima fermata?»
«Sì.»

«E le persone che sono davanti a lei scendono alla prossima fermata?»
«Sì, non si preoccupi.»
«Ma glielo ha chiesto?»
«Sì, gliel'ho chiesto.»
«E cosa le hanno risposto?»
«Che scendono.»
«E lei ci ha creduto?»

Postulato n. 3. "Stabilire una scala di valori, svalutare la controparte"

Il passaggio successivo all'assunzione del ruolo di "anfitrione" consiste nello stabilire una scala di valori. Non appena quest'ultima sarà ben definita, nella trattativa la situazione subirà una svolta radicale, poiché a partire da quel momento l'"anfitrione" potrà accrescere o diminuire il valore della controparte, vale a dire dell'"ospite".

A trecento esimi scienziati riuniti in una grande sala venne portato un sacco contenente quindici oggetti di cui non erano precedentemente a conoscenza. Il contenuto del sacco fu rovesciato sopra un tavolo e gli studiosi ricevettero il compito di riordinare gli oggetti in base al loro valore. Si trattava di oggetti recuperati da un naufragio; il tempo a disposizione era di trenta minuti. Mezz'ora più tardi entrò nella stanza un rappresentante delle forze dell'ordine (a giudicare dalla divisa e dal modo di comportarsi), che chiese agli scienziati se avessero portato a termine il compito. Ovviamente, come c'era da aspettarsi, non lo avevano fatto, perché è difficile che trecento scienziati arrivino a una medesima conclusione. A quel punto il poliziotto li rimproverò: «E volete ancora essere considerati dei veri scienziati? Ma se non siete nemmeno riusciti a portare a termine un compito così semplice!».

Vi rendete conto di come improvvisamente gli scienziati siano stati svalutati?

Ma torniamo alle trattative. Probabilmente chi tra di voi si occupa di vendite sarà incappato più di una volta nella situazione che sto per

descrivere. Un acquirente esperto in strategie negoziali esamina la vostra proposta, la mette da parte e vi dice: «Ma lei pensa forse di essere unico? Che non esista nessuno che offre lo stesso?». Ed ecco che come da copione il valore della persona interpellata cala all'istante. Facciamo un altro esempio. Un direttore dice a un sottoposto: «Credi di essere una star? Pensi di essere unico?».

Quando una conversazione prende questa piega si giunge sempre allo stesso risultato: la controparte arriva immediatamente in basso nella scala di valore, proprio come se fosse una gradinata. Dalla quale oserei dire che non si limita a scendere, bensì cade.

Nel momento della "svalutazione" ci si sente a disagio.

Esame universitario.
Uno studente ha pagato 1000 rubli di immatricolazione, un altro 500, e un terzo niente. Il primo va a sostenere l'esame e il professore gli chiede:
«In che anno ha avuto inizio la guerra?»

«Nel 1941.»
«Le do 5, il voto massimo.»
Entra il secondo alunno:
«In che anno ha avuto inizio la guerra?»
«Nel 1941.»
«E in che anno si è conclusa?»
«Nel 1945.»
«Vada, le do 5.»
Entra il terzo:
«In che anno ha avuto inizio la guerra?»
«Nel 1941.»
«E in che anno si è conclusa?»
«Nel 1945.»
«Quante persone sono morte?»
«Venti milioni.»
«Mi dica tutti i loro nomi.»

Esempio: “Svalutazione” di una collaboratrice

Maria è una giovane e intraprendente collaboratrice del reparto marketing e pubblicità. Si è laureata in un ateneo prestigioso e ha già alle spalle un’esperienza di lavoro di cinque anni con grandi clienti.

Il suo capo, un potente direttore esecutivo di quarantacinque anni, si rivolge a lei usando continuamente frasi di questo tipo: «Forse sei ancora troppo giovane per svolgere un lavoro così complesso», «Dubito che i tuoi studi siano sufficienti per portare a termine questo compito». E ogni volta Maria fa l’impossibile per dimostrargli la propria competenza e quanto sia qualificata.

Postulato n. 4. “Stendere un tappeto rosso”

Vi sarete probabilmente chiesti come mai la Maria dell’esempio precedente finisca per fare tutto quello che il suo capo le ordina. Perché in fondo la capacità di sopportazione di chiunque ha un limite: quanto tempo può affannarsi una persona a dimostrare quanto vale? Il fatto è che ogni volta che il suo capo la “svaluta”, subito dopo le “stende un tappeto rosso”. Per esempio così: «Va bene, Maria, se proprio insisti sono disposto a

ripensarci e a darti la possibilità di dimostrare le tue capacità. Però non deludermi, d'accordo?».

In seguito a una "svalutazione", chi si viene a trovare nel ruolo dipendente non si sente ovviamente a proprio agio in tale situazione. Per questo cerca di uscirne con tutte le forze e i mezzi a sua disposizione.

Ed è proprio in quel momento che un negoziatore duro e professionale come il capo di Maria ricorre alla tattica di "stendere un tappeto rosso".

Si tratta di una tecnica che trova origine in uno stratagemma cinese.

"Mostra al nemico una via per la vita"

Le truppe del governo accerchiarono fra i monti una banda di banditi molto numerosa, ben armata e con tanti viveri a disposizione. Le truppe stavano riportando ingenti perdite, ma non riuscivano a catturare nessuno. Allora si rivolsero a un vecchio capo militare per avere un consiglio. L'uomo chiese loro i dettagli dell'assedio e si convinse del fatto che nemmeno un topo sarebbe riuscito ad attraversare le fila, quindi disse: «Ovviamente i banditi si opporranno fino allo stremo. Siccome avete bloccato loro la strada per la vita, non possono fare altro che resistere fino alla morte. Mostrate al nemico una via per la vita! Lasciate un piccolo passaggio, in un posto appartato, come per caso. Sono in tanti e sono diversi. Ce ne saranno alcuni pentiti e altri fortemente coinvolti. E altri ancora vigliacchi. Non appena scorgeranno una via d'uscita, correranno uno dietro l'altro. A quel punto vi basterà un solo guardaboschi per catturarli tutti!».

Le truppe seguirono quel consiglio, che permise loro di catturare i banditi, di condurli fino alla capitale e di giustiziarli.

La persona che si trovi "con le spalle al muro" ha due possibilità: opporre resistenza con tutte le forze oppure non fare niente, con la conseguenza che chi lo tiene "con le spalle al muro" finirà per farlo fuori. Il negoziatore che si trova "con le spalle al muro" potrà scegliere fra tre modalità di comportamento: attaccare, scappare o fingersi morto.

In realtà nessuna di queste opzioni permette di arrivare al risultato auspicato dalle due parti. Anzi, si produce una sensazione di manipolazione e pressione assoluta. Ma ecco che arriva in soccorso la tecnica appena descritta. Se offriamo a chi si trova "con le spalle al muro" una possibile via

di fuga e gliela segnaliamo in modo da insinuare la possibilità di una "vittoria" (salvando la faccia), allora il risultato della trattativa cambierà radicalmente. È per questo che quando vi preparate ad affrontare una negoziazione dovete immaginare due scenari differenti: in uno avrete la meglio, mentre nell'altro la controparte perderà, ma lo farà salvando la faccia. E se il vostro interlocutore si dovesse trovare "con le spalle al muro", allora sarà necessario sapergli "stendere un tappeto rosso", su cui il perdente procederà andando incontro a una sconfitta meno amara. Solo così sarà soddisfatto dell'esito della trattativa.

Esempio: "stendere un tappeto rosso"

Un giovane cercava da molto tempo di ottenere il proprio passaporto, ma il funzionario incaricato della pratica gli chiedeva ogni volta di presentare documenti diversi. Il ragazzo, esasperato, trovò un contatto ai piani alti tramite cui smuovere la situazione: il direttore dell'ufficio. Dopo avere risolto la faccenda, quindi, si presentò con aria trionfante dal funzionario e aprendo la porta con un calcio disse: «Vediamo se adesso mi dai il mio passaporto!».
Il funzionario rispose, con aria sommessa: «Certo, signore, eccolo».
Il seguito di questa storia è piuttosto triste. Alla frontiera si scoprì che nel documento c'era un chip difettoso. A volte capita: c'è sempre una percentuale che non funziona. Il ragazzo ha avuto sfortuna.

E tutto perché quel giovane non aveva dato al suo avversario la possibilità di salvare la faccia, di perdere con dignità.

Non bisogna approcciare la controparte considerandone soltanto la funzione. Dobbiamo sempre ricordare che abbiamo a che fare con una persona e trattarla in quanto tale. L'essere umano ha delle emozioni e spesso sono queste a muoverne le azioni.

Il principio del "tappeto rosso" garantisce la possibilità di salvare la faccia in una sconfitta.

Avrebbe dovuto quindi essere imprescindibile "stendere un tappeto rosso" alla controparte, per esempio dicendo al funzionario, dopo l'intervento del suo superiore: «L'ultima volta mi aveva chiesto di organizzare meglio la documentazione. Guardi se questa volta è tutto in ordine, per favore…».

«Vediamo… Sì, adesso è perfetta…»

Un intervento del genere non lede minimamente la vostra importanza e anzi vi avvicina al risultato desiderato.

Tale principio è alla base del quarto postulato della Scuola di negoziazione del Cremlino. Fate alla controparte un'offerta che non possa rifiutare. Qualcosa del genere: «Guardi, visto che è qui, facciamo una cosa: lei mi fa uno sconto generoso e io prendo in considerazione la sua proposta». Nella maggior parte dei casi la persona accetta di buon grado.

Prima è stata ascoltata con attenzione, poi le sono state rivolte domande

che l'hanno messa in una posizione sfavorevole; nel frattempo ha rivelato un mucchio di informazioni superflue che nemmeno le erano state richieste. Subito dopo, con cura e cautela, è stata introdotta nell'equazione una scala di valori che ha permesso di svalutarla. Così adesso la controparte si ritrova in una situazione da cui vuole uscire a tutti i costi.

È precisamente questo il momento di "stenderle un tappeto rosso" e mostrarle una via di fuga! E sarà senz'altro ben felice di approfittarne, perché la sua posizione è alquanto spiacevole e inaspettata. A maggior ragione nel caso in cui le condizioni di tale "fuga improvvisa" corrispondano in qualche modo a quanto si prefiggeva di ottenere. Ma solo a prima vista.

Stando alle statistiche, nell'80-90% dei casi questo metodo risulta efficace. Ma vogliamo forse accontentarci del 90%, quando spesso in una trattativa si ha bisogno di avere la garanzia assoluta di successo?

Per questo è stata studiata un'ulteriore tecnica, che permette di aumentare la probabilità di vittoria fino al 98%.

Postulato n. 5. "Collocare la controparte in una zona di incertezza"

Un mio conoscente, responsabile degli acquisti in una grande azienda nazionale, una volta mi ha detto: «Nessuno ha mai strappato a un fornitore condizioni migliori di quelle che concede da solo».

Che cosa significa "collocare la controparte in una zona di incertezza"?

Basta dire una cosa del genere: «Non so come reagiranno i miei superiori a questo rifiuto», «Non so se avrete la possibilità di entrare nella nostra rete commerciale».

È difficile descrivere a parole la reazione suscitata nel venditore da frasi di questo tipo. Perché la sua mente aveva già immaginato tutti i possibili vantaggi della situazione ideale, con le future conseguenze per i propri affari. Chi è che in un caso del genere non si metterebbe a supplicare l'interlocutore, cercando di convincerlo, implorandolo per avere un'altra opportunità, continuando nel frattempo a riempirgli le tasche con ogni sorta di incentivo e promettendogli tutta una serie di benefici?

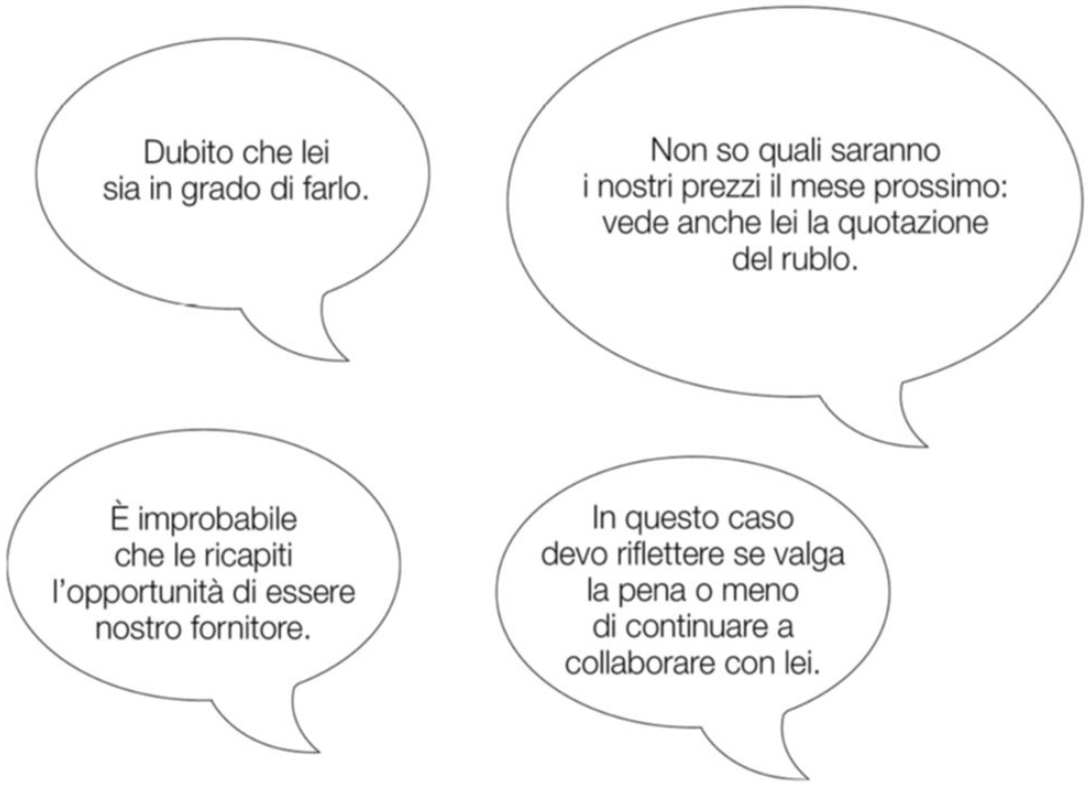
Perché facciamo così? Perché siamo mossi dalla paura, che è un'arma molto potente.

Potremmo considerarlo anche come uno stato di "rimotivazione", uno stato di bisogno. Nel suo libro *Start with No* ("Comincia da un no", 2002)

Jim Camp ha descritto molto bene il termine “bisogno”: si tratta di quella situazione in cui risulta imprescindibile chiudere un affare, vendere qualcosa o firmare dei documenti.

Del resto tale situazione non si verifica soltanto in ambito commerciale, ma è comune anche nelle relazioni interpersonali, per esempio quando in una coppia uno dei due coniugi ha una grande necessità dell’altro.

Tutto ciò può essere letto come “rimotivazione”. Quando una persona non riesce a pensare con chiarezza o a valutare la situazione in cui si trova, la sua mente inizia a delineare eventuali conseguenze negative dello scenario… E trovandosi in questa condizione si aggrappa a qualsiasi opportunità gli venga offerta. E chi è che gliela fornisce? Il negoziatore duro. Si possono trovare numerosi esempi di questo tipo di situazione nei film che descrivono la realtà degli “avvincenti” anni Novanta in Russia e negli altri paesi dell’URSS.



Frasi che collocano la controparte in una zona di incertezza.

Esempio: tipica situazione degli anni Novanta

La mafia offriva ai commercianti i propri servizi di protezione e la maggior parte di questi accettava all’istante, per paura delle

conseguenze di un eventuale rifiuto. Ma c'erano anche imprenditori forti di spirito che si ostinavano a non cedere. Ed ecco che arriviamo al momento che ci interessa.

Di fronte a un diniego, i mafiosi rispondevano: «Non c'è problema. Se non vuole, sono fatti suoi. Però ce lo dica di nuovo chiaramente che non desidera la nostra protezione. Se è no, è no. Ma che sia chiaro che questa è una sua scelta, d'accordo?». E se ne andavano.

Ovviamente queste parole facevano sì che nella testa del commerciante prendessero forma le prospettive più cupe riguardo alle conseguenze del proprio rifiuto, perché all'improvviso si era ritrovato in un situazione di paura e di rimotivazione. Trascorso qualche tempo, era il commerciante stesso a cercare i mafiosi, ricreando una situazione opposta alla precedente: adesso era lui a implorarli di avere la possibilità di avvalersi della loro protezione. In questo modo si poneva automaticamente in un ruolo di dipendenza.

Questa tecnica garantisce il risultato desiderato nel 98% dei casi. Ma esistono situazioni in cui non funziona. Per esempio quando ci si confronta con qualcuno che non conosce i sentimenti di paura o di bisogno.

Il ricorso alla zona di incertezza è un metodo molto potente nelle trattative, utilizzando il quale si riesce a indurre la controparte a muoversi nella propria direzione. Poniamo che un direttore obblighi per l'ennesima volta un sottoposto a fermarsi oltre l'orario di lavoro per riscrivere un progetto. Il sottoposto però non è disposto ad accettare l'ordine, non vuole lavorare nel proprio tempo libero. In una situazione del genere la maggior parte dei principali comincerebbe a minacciare, sfoderare contratti e comportarsi duramente, il che non farebbe altro che accrescere la resistenza del collaboratore, nonché magari la sua slealtà. La cosa migliore in questi casi è il ricorso alla tattica di "collocare la controparte in una zona di incertezza": «Molto bene, Ivan, se non vuoi restare, non importa che tu lo faccia. Ce la caveremo di certo anche senza di te». Con questa frase il principale riesce a infondere nella mente del sottoposto paura e incertezza, due delle armi più potenti di un negoziatore duro. Entrambe, credetemi, con un grande potere persuasivo.

Bene, abbiamo esaminato tutti e cinque i postulati della Scuola di

negoziazione del Cremlino. Adesso analizziamo anche un altro aspetto di cui tale metodologia si avvale: il cosiddetto “pendolo delle emozioni”.

Le emozioni di qualsiasi essere umano vivente non sono mai in uno stato neutrale: il pendolo delle emozioni oscilla costantemente. Anche quando siamo tranquilli, c’è sempre una qualche minima variazione. L’obiettivo del negoziatore che si avvalga del metodo della Scuola del Cremlino consiste nell’ottenere la massima ampiezza dell’intervallo di oscillazione, in modo da avere un maggiore dominio delle azioni della controparte.

Osserviamo adesso il comportamento del pendolo delle emozioni durante i cinque passaggi, o postulati, che abbiamo analizzato.

Passaggio 1 e 2: ci hanno ascoltati e ci hanno posto delle domande, generando in noi uno stato d’animo piacevole e quasi allegro. Il pendolo si sposta verso il lato più positivo.

Passo 3: svalutazione. Il pendolo si muove repentinamente verso la parte opposta.

Naturalmente, con il quarto passaggio, quando ci hanno steso il “tappeto rosso”, il pendolo torna al lato positivo. E questa è la posizione che vorremmo mantenere.

Se ciò non bastasse, allora ci si serve del quinto postulato: collocare nella zona di incertezza.

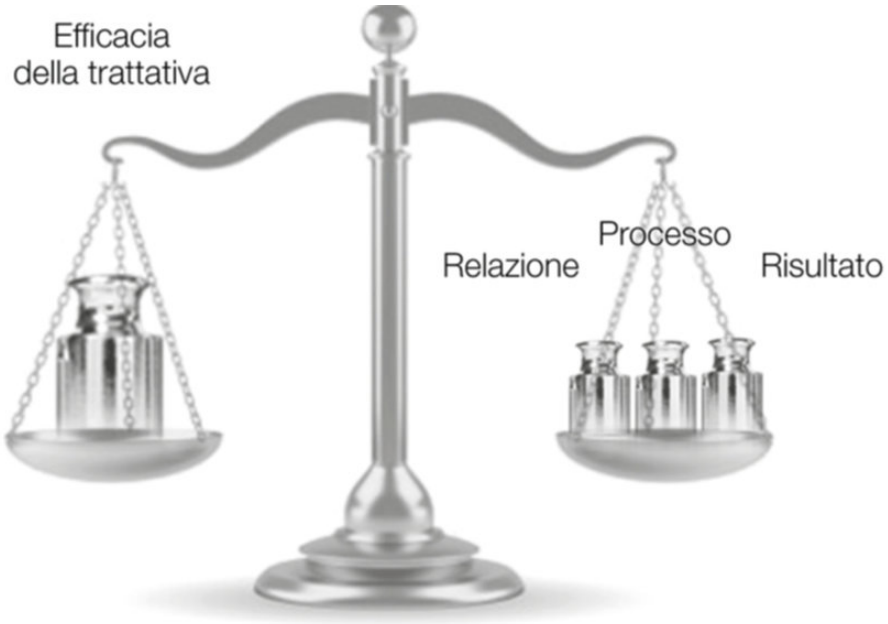
In quali situazioni è etico servirsi di questi metodi di trattativa?

Prima di rispondere a questa domanda, facciamo una valutazione dell’efficacia di una simile metodologia.

Come valutare l’efficacia di un qualunque sistema di negoziazione?

Esistono tre vettori che ci permettono di misurarla.

1. Un sistema di negoziazione deve condurre a un accordo ragionevole, laddove sia possibile.
2. Deve permettere di raggiungere i risultati prefissati.
3. Deve migliorare, o quantomeno non peggiorare, la relazione fra le parti.



Criteri di valutazione dell’efficacia di una trattativa.

Il primo e il secondo punto non danno adito a dubbi: questo metodo porta a risultati e permette di raggiungere accordi.

Ma è giunto il momento di porci una domanda: in che misura la metodologia della Scuola di negoziazione del Cremlino migliora i rapporti fra le persone?

Una volta risolto questo interrogativo, avremo anche risposto alla domanda che riguarda l’etica dell’impiego di tali tecniche. Vediamo di capire meglio.

Ogni medaglia ha il suo rovescio e bisogna esaminarne entrambe le facce.

In teoria la risposta sarebbe che, senza ombra di dubbio, questo metodo peggiora le relazioni interpersonali.

Quando usciamo da una trattativa di questo tipo, ci sentiamo soddisfatti del risultato e pensiamo che il tutto si sia svolto in linea con lo schema *win-win*. Siamo davvero convinti che a vincere siano state entrambe le parti. E in un certo qual modo abbiamo raggiunto i nostri obiettivi: abbiamo ottenuto un contratto, o una lettera di intenti, o la protezione della mafia… In effetti qualcosa abbiamo vinto. Ma non tarderà a sopraggiungere una sensazione che io paragono ai “postumi da sbornia”. La mente comincia a

tornare lucida, riprendendosi dall'ebbrezza della notte precedente, e iniziamo a capire che non tutto è andato come doveva andare, che abbiamo sbagliato qualcosa. O, più precisamente, che siamo stati danneggiati! E questa sensazione di "postumi da sbornia" è avvilente.

Questo è uno dei motivi per cui il metodo della Scuola di negoziazione del Cremlino non sempre favorisce rapporti di lunga durata, che sono invece estremamente importanti nel mondo in cui viviamo. Se le relazioni durature non vi interessano e volete perseguire soltanto trattative di successo che non avranno seguito, se volete risolvere una situazione nell'immediato del qui e ora, allora questa strategia è ciò che fa per voi, perché si rivela indubbiamente efficace. Se invece avete come obiettivo anche il mantenimento di una comunicazione con la controparte, perché il rapporto dovrà proseguire o per farvi raccomandare a terzi, non affidatevi a questo metodo.

Anche se a volte nella pratica le cose sono ben diverse.

Nel 2006, quando in Russia fu introdotto il divieto di importare vino moldavo, la nostra azienda si trovò in seria difficoltà: bisognava eliminare tutto il vino presente nei nostri magazzini e i nostri partner regionali ci dovevano parecchio denaro.

Naturalmente molti di loro cercarono di sottrarsi affinché tutti i rischi e la maggior parte delle perdite ricadessero su di noi.

In un primo momento decidemmo di ammortizzare i debiti, così da favorire il mantenimento dei rapporti con tali aziende. Tempo dopo, però, per vari motivi, cambiammo radicalmente politica, inasprendo le nostre posizioni. Iniziammo a esigere una condivisione dei rischi e delle spese. Con alcune imprese la questione è arrivata perfino in tribunale.

Ma è bene sottolineare che le aziende del primo gruppo, con cui ci eravamo comportati in modo "umano", alla fine ci hanno voltato le spalle interrompendo qualsiasi collaborazione. Al contrario, le aziende che si erano trovate "sotto la scure" hanno continuato a lavorare con noi e con alcune di esse i rapporti si sono addirittura rafforzati.

Quando si tratta di affari, tutti preferiscono lavorare con avversari duri e

affidabili, che sanno mantenere la parola. In pratica la gente rispetta una controparte forte e decisa.

Non bisogna sacrificare i propri interessi per salvaguardare una relazione. Questo è ciò che accade in quelle coppie in cui regna la disparità. In termini strategici, si finisce per perdere tanto la relazione quanto il vantaggio a essa collegato. Con grande probabilità la controparte si approfitterà delle vostre buone intenzioni.

Bene, torniamo alla nostra domanda: può dirsi etico l'impiego della strategia della Scuola di negoziazione del Cremlino?

Come qualsiasi metodo, anche questo può essere usato in chiave tanto positiva quanto negativa. Tutto dipende dagli obiettivi che si hanno. Se viene utilizzato in una buona negoziazione, senza doppi fini né inganni, allora è molto utile. Se invece finisce nelle mani di un negoziatore non proprio onesto, è un altro paio di maniche.

Per questo adesso andremo ad analizzare i metodi per contrastare quei negoziatori che si servono abilmente di queste tecniche, rafforzando allo stesso tempo la nostra capacità di utilizzarle al meglio per ottenere buoni risultati.

Non dimenticate che solo perfezionando le tre competenze fondamentali potrete raggiungere le vette dell'arte della negoziazione e diventare dei veri leader in questo campo, capaci di condurre trattative di successo. Ricordate le tre competenze? La prima consiste nell'essere forte come un leone, individuando l'obiettivo e puntando a esso con sguardo fisso e determinato. Le altre due rimandano alla capacità di dominare le proprie emozioni e quelle della controparte, vale a dire comportarsi con la stessa cautela e astuzia di una volpe.

3. Imparare a essere un leone che difende i propri interessi

Difendere i propri interessi significa innanzitutto saper lottare per essi. In questo caso possiamo trovare un'analogia con il combattimento corpo a corpo e perfino con la guerra. Gli algoritmi di cui ci serviamo per condurre trattative coincidono con quelli che si utilizzano per le azioni belliche. Ecco

perché praticamente tutti i metodi di negoziazione rimandano al libro *L'arte della guerra* di Sun Tzu, scritto più di duemila anni fa. La guerra è una variante del combattimento corpo a corpo che ha come finalità lo spostamento di oggetti o corpi nello spazio prevedendo l'impiego di mezzi speciali e la possibilità di arrecare alla controparte un danno fisico irreversibile. Nel combattimento corpo a corpo, al contrario, non si utilizzano armi e non c'è lo scopo di procurare danni fisici irreversibili.

Stabiliamo pertanto che le trattative si conducono secondo lo stesso algoritmo del combattimento corpo a corpo (o della guerra). Ma c'è una differenza che risiede nel vantaggio finale ottenuto con i due diversi mezzi. Mentre il combattimento si realizza in vista dell'ubicazione dei corpi nello spazio (conquistare un determinato territorio o simili), le negoziazioni consistono in una lotta per la distribuzione dei ruoli sociali (dirigente/subalterno, venditore/acquirente, maestro/alunno, chi prende una decisione/chi esegue tale decisione e così via). Noi negoziatori dobbiamo sempre avere ben chiaro chi ricopre ciascun ruolo.

Ho già parlato in precedenza di una precisa coppia di ruoli: l'anfitrione e l'ospite. Si tratta di un'assegnazione fondamentale in qualsiasi trattativa. La spartizione dei ruoli comincia nel momento in cui si iniziano a porre le domande e si ascoltano le risposte, prima ancora di delineare una scala di valori. È allora infatti che si relega la controparte in una posizione spiacevole alla quale vorrà sottrarsi. E gli unici metodi che avrà per farlo saranno ricorrere alla propria abilità di lottare per un ruolo sociale migliore oppure ingaggiare un combattimento corpo a corpo (scacciare malamente il venditore indesiderato, dare avvio a una lite, sottrarre con la forza alla controparte beni materiali o denaro). Non ha altre possibilità.

Che cosa sono i ruoli? Si tratta di un aspetto molto importante. Chi riesce a individuare i ruoli saprà prevedere in anticipo il comportamento degli altri e costruire il proprio sulla base di tale consapevolezza. E in linea generale ci riuscirà con grande successo, dal momento che, se assegniamo a una persona un determinato ruolo, questa prima o poi comincerà a comportarsi proprio secondo il ruolo ricevuto.

Negli Stati Uniti è stato realizzato un esperimento molto coraggioso.

L'esperimento del carcere di Stanford

Per comprendere meglio la natura dei conflitti all'interno dei propri centri penitenziari, la marina militare statunitense

finanziò un esperimento condotto dallo psicologo comportamentale Philip Zimbardo. Lo studioso attrezzò lo scantinato dell'Università di Stanford come una prigione e reclutò alcuni volontari tra gli studenti del college assegnando loro i ruoli di guardie e prigionieri.
Tutti i partecipanti furono sottoposti a esami medici e psicologici, quindi tramite sorteggio vennero divisi in due gruppi di dodici persone ciascuno: le guardie e i prigionieri. Le guardie indossavano un'uniforme molto simile a quella realmente utilizzata dai funzionari dei penitenziari e furono inoltre dotate di manganelli di legno e occhiali da sole a specchio, che impedivano di guardarli negli occhi. I "prigionieri" avevano invece a disposizione abiti scomodi, senza biancheria intima, e ciabatte di gomma. Venivano chiamati esclusivamente tramite un numero identificativo, che ognuno di loro portava cucito sull'uniforme. Inoltre avevano una catenella legata alla caviglia, che fungeva da promemoria costante del loro ruolo di prigionieri.
L'esperimento ebbe inizio con il ritorno dei prigionieri alle rispettive case, dove più tardi la polizia di Stato, che collaborava nella conduzione dell'esperimento, li avrebbe "arrestati". In seguito furono sottoposti alla consueta procedura: rilevamento delle impronte digitali, fotografie segnaletiche e lettura dei diritti; quindi furono spogliati, perquisiti attentamente e ciascuno ricevette il proprio numero.
A differenza dei prigionieri, le guardie lavoravano seguendo dei turni, anche se molti di loro nel corso dell'esperimento fecero ben volentieri degli straordinari. Tutti i partecipanti ricevettero 15 dollari al giorno (tenendo conto dell'inflazione nel 2019 sarebbero un po' più di 90 dollari).
Lo stesso Zimbardo partecipò nella veste di dirigente del carcere.
La durata prevista dell'esperimento era di quattro settimane. Le guardie avevano il compito di mantenere l'ordine con qualsiasi mezzo ritenessero necessario, fatta eccezione per il ricorso alla violenza nei confronti dei prigionieri.
Già il secondo giorno i prigionieri organizzarono una rivolta, bloccando le entrate delle celle con i letti e attaccando le guardie. Queste ultime, per difendersi, si servirono degli estintori. Nel giro di poco tempo i carcerieri imposero ai detenuti di dormire nudi sul

pavimento in cemento e il diritto a utilizzare le docce diventò un privilegio. La situazione sanitaria degenerò rapidamente. Con intento punitivo, ai prigionieri fu proibito di uscire per andare in bagno: dovevano fare i loro bisogni in un secchio, all'interno della cella.
Nel corso dell'esperimento in una guardia su tre si manifestarono palesi inclinazioni sadiche: i detenuti venivano derisi e talvolta costretti a pulire le proprie deiezioni con le loro stesse mani. Due di loro furono ritirati dall'esperimento a causa dei gravi traumi psicologici manifestati. Uno dei nuovi volontari chiamati in sostituzione rimase talmente scioccato da ciò che trovò all'interno del finto carcere da avviare uno sciopero della fame. Per punirlo le guardie lo chiusero in una cella di isolamento. Nel frattempo al resto dei prigionieri fu data un'opportunità: se avessero rinunciato alle coperte il loro sovversivo compagno sarebbe stato fatto uscire dall'isolamento. Un unico detenuto si dichiarò disponibile ad aiutarlo.
A seguire l'esperimento c'era un gruppo di circa cinquanta ricercatori, ma solo la compagna di Zimbardo, che si occupò di fare alcune interviste, sembrò essere scandalizzata per quanto stava accadendo. La prigione di Stanford fu chiusa dopo solo sei giorni dall'ingresso di guardie e prigionieri. Molti carcerieri manifestarono il proprio disappunto per la prematura conclusione dell'esperimento.

Bisogna saper valutare adeguatamente l'importanza dei ruoli. Se nel corso di una trattativa veniamo considerati come uno tra i tanti, nel ruolo "dipendente", cominciamo subito a cercare una via d'uscita, proponendo condizioni allettanti e accordando ogni tipo di concessione, perché desideriamo con tutte le forze sottrarci a questo ruolo. Per questo è così importante imparare a condurre trattative.

Nelle negoziazioni, così come nell'arte della guerra, si possono distinguere due tappe: il combattimento e la manovra.

Rifacendoci alle parole dello stratega militare Carl von Clausewitz, possiamo dire: «Un combattimento è il confronto, per mezzo di uno scontro immediato, delle forze fisiche e spirituali di due parti contrapposte».

Il che significa che in un combattimento l'aspetto più importante è la forza

d’animo. Tutto il resto è secondario. Ciò che conta è quanta forza d’animo possediamo e fino a quando ci durerà. E nel momento in cui ci troviamo a difendere i nostri interessi, quando siamo nella posizione del leone, è fondamentale avere sviluppato una coscienza delle nostre forze, per sapere fino a quando resisterà la forza d’animo di cui ci serviamo per raggiungere i nostri obiettivi.

Quand’è che inizia un combattimento? Quando entrambe le parti mettono a fuoco il motivo per cui stanno lottando e la posta in gioco che sperano di ottenere. Esaminiamo la seguente situazione:

Due anni fa una catena di supermercati installò nei propri negozi un impianto di sicurezza di pessima qualità, che si guastava in continuazione creando un sacco di problemi. Probabilmente conveniva cambiarlo, ma uno nuovo sarebbe costato molto e forse non ne valeva la pena… Nel frattempo una ditta che si occupava di sistemi di sicurezza, a conoscenza di tale situazione, tentò di convincere la vicedirettrice della catena a sostituire il suo inutile impianto con uno di qualità, sebbene molto più caro.
Ogni volta il responsabile delle vendite dell’azienda avviava la trattativa allo stesso modo: «Ho saputo che il vostro impianto di sicurezza si guasta in continuazione. Le propongo di sostituirlo con il mio, che è affidabile e di grande qualità».

Che genere di risposta pensiate che abbia ricevuto quel responsabile delle vendite? Non ci è difficile immaginarla: «Non è vero, sono pienamente soddisfatta, la porta funziona molto bene…».

Anticipandovi il seguito, vi rivelerò che è stato proprio per questo che quella ditta si è rivolta a me per una consulenza.

L’attacco frontale di solito porta a un risultato negativo.

Mostrare apertamente alla controparte i propri interessi costituisce l’inizio del combattimento. Perché è allora che si dà avvio alla contrattazione e alle altre “azioni di forza”.

Il combattimento è lo stadio della negoziazione in cui si verifica una lotta per i propri interessi. Entrambe le parti sono perfettamente coscienti di quale sia l’interesse che hanno come obiettivo. Può essere materiale: uno stipendio, un prezzo, condizioni commerciali. Ma può anche essere di altra natura: una serata al cinema o una visita alla suocera nel fine settimana.

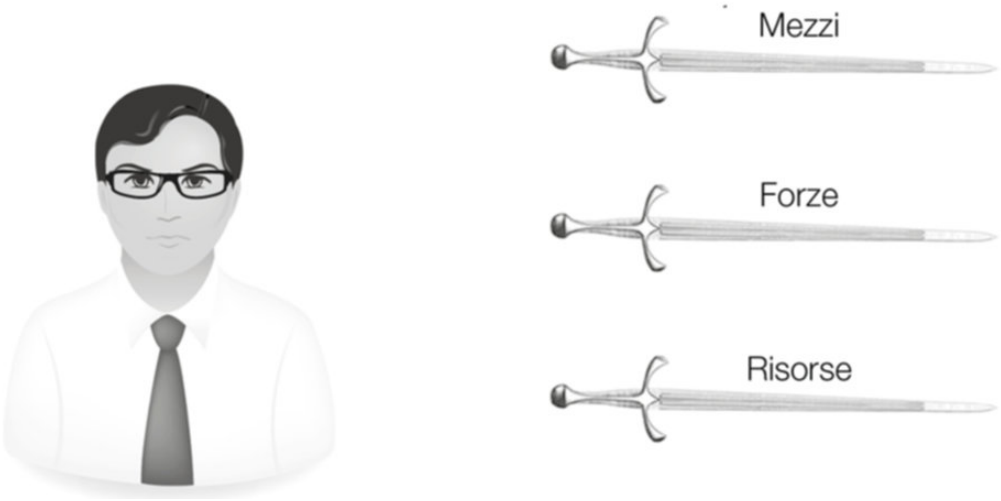
Come mai la ditta di sistemi di sicurezza non riusciva a centrare l’obiettivo che si era prefissata, vale a dire vendere i propri prodotti?

A mio avviso la risposta è evidente. Il responsabile delle vendite ha scelto infatti un metodo sbagliato per condurre la trattativa, rifacendosi al

principio attribuito a Napoleone: «Intanto avanziamo e poi si vedrà». A essere sinceri in Russia questo è il metodo abituale di condurre trattative, un po' come se fosse il nostro marchio nazionale. Io stesso me ne sono servito a lungo, considerandolo valido, finché l'esperienza mi ha portato a sostituire il motto napoleonico con uno di Sun Tzu: «Il comandante avanza lentamente, perché intravede la vittoria ad attenderlo». Il che significa che prima di affrontare una negoziazione è necessario *prevederne il risultato*.

Per questo è di vitale importanza chiederci se siamo in possesso dei tre elementi principali di ogni processo di negoziazione:

- mezzi
- forze
- risorse



I tre elementi del processo di negoziazione.

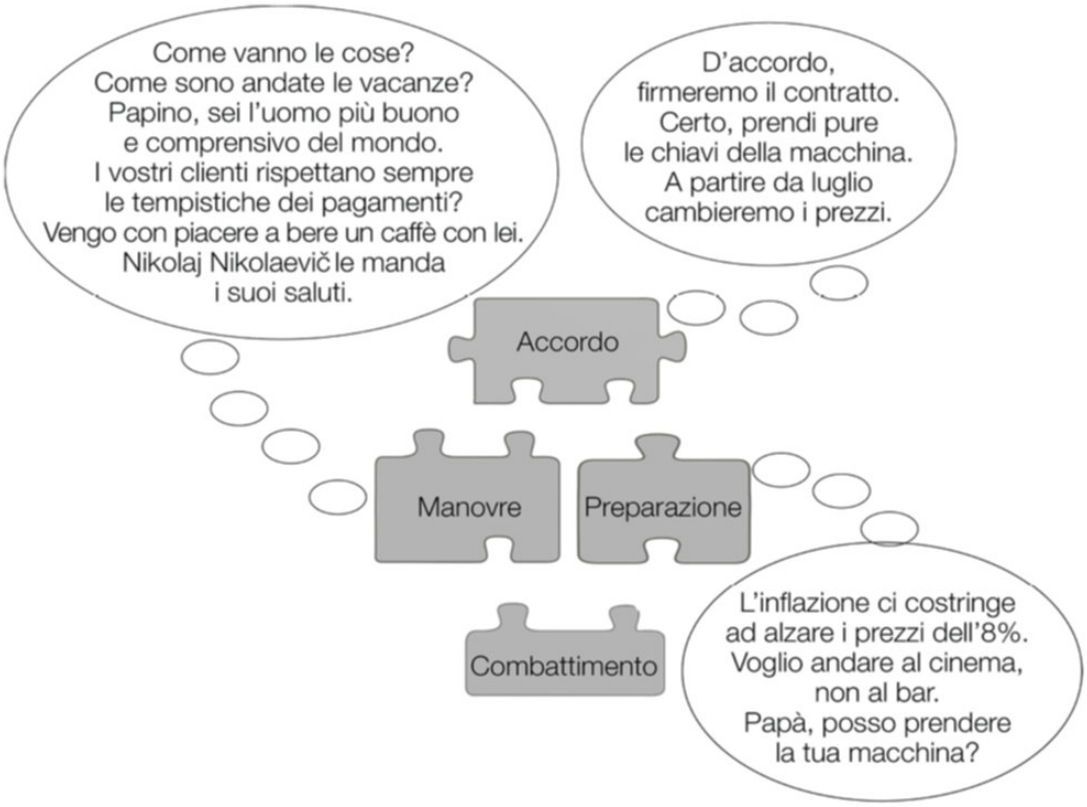
Se il vostro avversario è armato fino a i denti e voi non avete nemmeno un temperino, la trattativa non vi porterà a niente di buono. Proprio come è accaduto nell'esempio precedente. È essenziale imparare ad armarsi nel corso del processo di negoziazione, anziché confidare di vincere senza sforzo.

Prima di cominciare una trattativa, bisogna fare un corretto pronostico delle possibilità di successo. Potrete avviare la lotta per i vostri interessi (ossia

svelare tanto la vostra posizione quanto i vantaggi che sperate di ottenere) soltanto se il vostro pronostico sarà positivo e se sarete attrezzati con i tre elementi della negoziazione. In caso contrario è bene ricorrere preventivamente a delle manovre.

Attenzione! Ciò non significa rinunciare in assoluto alla trattativa. Le manovre si utilizzano come azioni preparatorie, ricerca di informazioni, individuazione di punti d'appoggio e così via.

Due "nuovi russi" si incontrano.
Uno chiede all'altro: «Che mi racconti? Come va?».
«Alla grande! Due mesi fa ho comprato a mia figlia una villa a Cipro, il mese scorso una casa di tre piani nel centro di Mosca a mio figlio e tre Mercedes classe S: una per me, una per mia moglie e una per i ragazzi… Non posso lamentarmi…»
Dopo una pausa di qualche secondo aggiunge: «Senti, mi presteresti 500 rubli? Te li restituisco tra un paio di settimane».
L'altro risponde: «Che ne dici invece di smettere di prendermi per… il gomito?».
«Per il gomito?»
«Be', nemmeno tu sei stato molto preciso nel tuo racconto…»



Pezzi che compongono la trattativa.

Quando la ditta di sistemi di sicurezza si è rivolta a me, prima di tutto ho chiesto che mi facessero un pronostico. E lì è cascato l'asino. Tutti quanti, dal dirigente al responsabile delle vendite, concordavano nell'azzardare pronostici ottimistici. Come accade spesso, la loro fiducia era fondata su di un'argomentazione forte: loro offrivano un buon prodotto, mentre il potenziale cliente possedeva una strumentazione di scarsa qualità. Ma in questa visione si celava un errore basilare: osservavano la situazione dal loro punto di vista e di conseguenza formulavano un pronostico sbagliato.

In sostanza era un pronostico errato tanto quanto lo sarebbe quello di un giardiniere che, mentre raccoglie le foglie secche sotto le finestre del palazzo reale, pianifica il proprio matrimonio con la principessa. Può certamente fare tutte le previsioni che vuole, ma per sua sfortuna non possiede altro che i propri desideri. Perché gli mancano due dei tre elementi necessari: non ha né le risorse né i mezzi.

Dalla precisione del pronostico dipendono molte cose: il nostro comportamento, le azioni che intraprenderemo, tutto ciò che faremo nel

corso del processo di negoziazione. E ogni volta che si esaminano le conseguenze di una trattativa è importante osservare la situazione non con i propri occhi, bensì con quelli della controparte. Perché non importa tanto il modo in cui voi vedete il vostro interlocutore. La cosa importante è come lui vede voi.

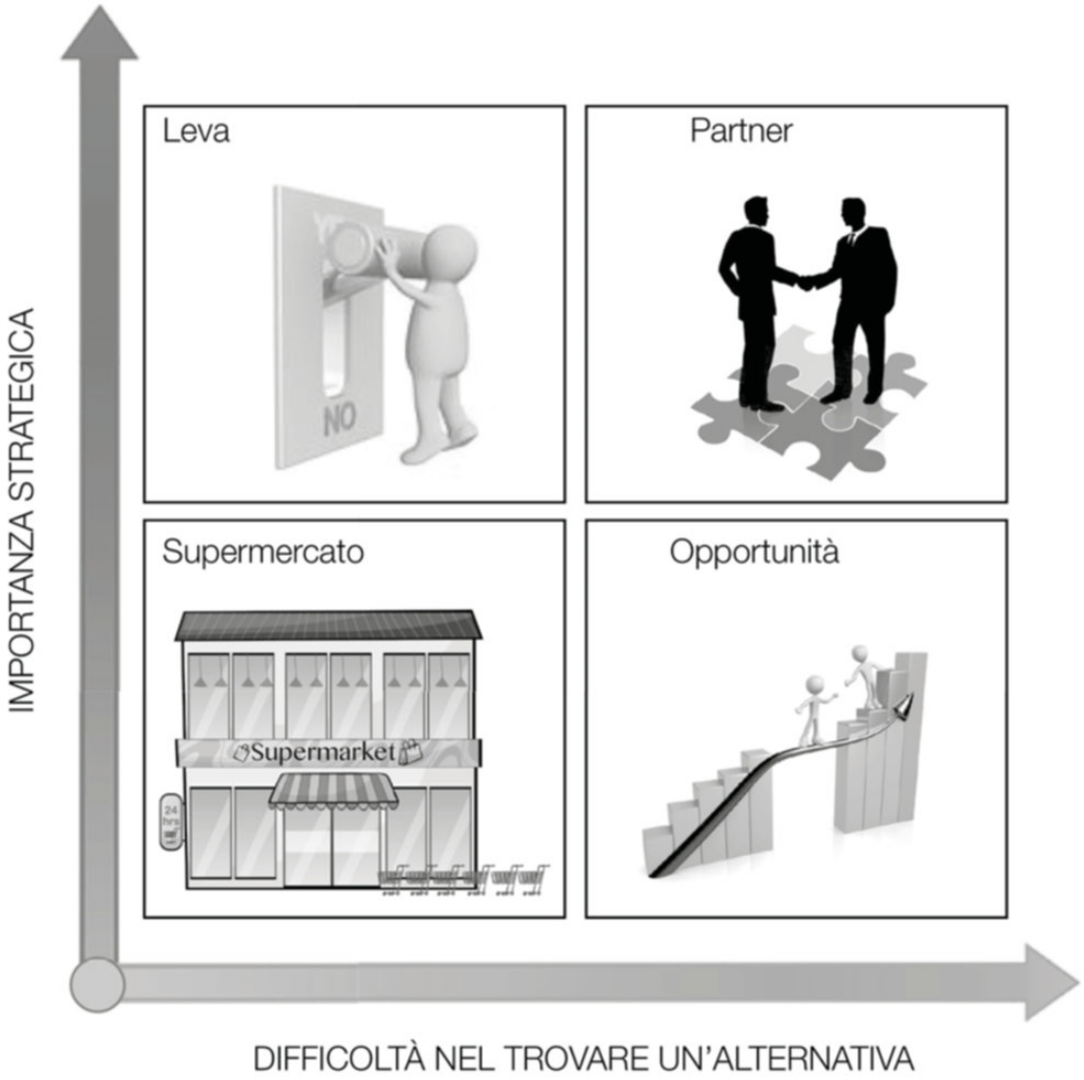
Per fare un pronostico adeguato è necessario osservare la situazione e se stessi con gli occhi della controparte.

Per effettuare un pronostico verosimile, propongo di utilizzare il seguente metodo.

Costruiamo una semplice matrice, denominata “matrice dei pronostici”, alla cui base ci sono due vettori: “importanza” e “sostituibilità”. Entrambi serviranno come indicatori dell’importanza che la controparte ci attribuisce.

Prima di intraprendere una trattativa dobbiamo chiederci in quale misura, in una scala di punteggio da 0 a 10, il nostro interlocutore abbia bisogno di noi, dei nostri prodotti o servizi (o di noi stessi in qualità di dipendenti o di datori di lavoro). Questo punteggio costituisce il vettore “importanza”. Quindi dobbiamo calcolare, sempre in una scala da 0 a 10, quanto costerebbe alla controparte trovare un’alternativa, il che rappresenterà il vettore “sostituibilità”. Ora guardate il diagramma e vedrete che, in base alla vostra valutazione, vi collocherete in una delle quattro categorie. Ebbene sì: il vostro avversario vi vede proprio in quel modo, pertanto dovrete agire di conseguenza a partire da tale pronostico.

Approfondiamo adesso nel dettaglio ciascuna delle quattro categorie.



Matrice dei pronostici.

Supermercato

La controparte non è interessata a voi e vi può facilmente sostituire. È esattamente la categoria in cui rientrava la ditta di sistemi di sicurezza che si è rivolta a me. Ecco perché il pronostico non era a nostro favore: quando l'interlocutore è visto solo come un'abbondante sfilza di prodotti sullo scaffale di un supermercato in cui si è entrati per cercare altro, non riceverà la benché minima attenzione. È ovvio quindi che se passiamo direttamente al combattimento mostrando i nostri interessi abbiamo grandi probabilità di incappare in un brusco rifiuto. Che senso avrebbe trattare con voi quando è

così facile trovare un’alternativa (gli scaffali sono pieni!) e non avete alcuna importanza?

In caso di pronostico negativo è molto azzardato intraprendere una trattativa combattendo per i propri interessi.

Di fronte a un pronostico negativo sconsiglio categoricamente di ingaggiare un combattimento per i propri interessi. Conviene piuttosto dedicarsi alle manovre e concentrarsi sul consolidamento della propria posizione. Ed è stato proprio ciò che abbiamo fatto.

Come primo passo ho trovato un conoscente che mi ha fissato un incontro. Avrei anche potuto sbrigarmela da solo, ma converrete che è molto più efficace presentarsi a un appuntamento con la raccomandazione di qualcuno.

Inizialmente ho evitato di offrire qualcosa. Mi sono limitato a presentarmi in qualità di consulente di un’azienda che voleva ampliare il proprio portafoglio clienti e ho chiesto un parere circa l’impianto di sicurezza di cui disponevano. Come c’era da aspettarsi, la vicedirettrice ha iniziato a sfogarsi senza troppe remore… Credetemi, non mi era mai

capitato di ascoltare parole così poco lusinghiere come quelle della mia interlocutrice sul prodotto che avevano installato. A ogni aggettivo che pronunciava, la mia posizione si rafforzava sempre di più.

Quando mi resi conto che il suo bisogno di me era arrivato al vertice massimo, passai all'attacco: «Perché non sostituisce il vostro impianto con uno di maggiore qualità? Se fosse interessata, potremmo farle una proposta».

Di fatto, se agli occhi della controparte rientrate nella categoria "supermercato", sarete soltanto uno dei molteplici prodotti tutti identici che attendono sullo scafale, per questo potrebbe non notarvi o semplicemente passare oltre.

Un impiegato che desideri un aumento di stipendio, prima di andare a parlare con il suo datore di lavoro, deve chiedersi in quale categoria questi lo abbia classificato e fare un pronostico pertinente nel caso in cui rientri in quella del "supermercato". Non si tratta certo di rinunciare a intraprendere la trattativa, bensì di passare a fare uso di manovre per "gonfiare" la propria *importanza* oppure offrire argomentazioni che diminuiscano il fattore *sostituibilità*. Solo in seguito giungerà il momento di combattere per i propri interessi.

Opportunità

La vostra unicità è alta, ma la controparte non è interessata a voi. Che cosa fare in questo caso? Ingaggiare la lotta per gli interessi o ricorrere alle manovre?

Vediamo un esempio.

Un'azienda che produceva hangar di metallo ne realizzò alcuni con una forma particolare, molto più economici da installare e mantenere rispetto a quelli tradizionali. Conquistarono in breve il mercato locale, quindi decisero di espandersi nelle zone limitrofe. I rappresentanti si recarono dai potenziali acquirenti, ma fu un fiasco assoluto. Tutti riconoscevano di trovarsi davanti a un prodotto di indubbio valore, ma poi chiedevano se qualcuno lo avesse già montato. E dal momento che non era ancora stato fatto, nessuno di loro voleva essere il primo.

Ancora una volta, il motivo del fallimento risiede in un pronostico sbagliato. Avendo ideato un prodotto innovativo, i dirigenti di quell'azienda si erano collocati all'interno della categoria "opportunità": dandosi 8 punti sul vettore "sostituibilità", avevano ritenuto che ciò fosse sufficiente a

garantire successo. Ma non avevano considerato che, pur essendo quasi insostituibili, per i loro potenziali clienti non costituivano una reale opportunità.

Anche tale categoria richiede quindi l'intervento di alcune manovre. Innanzitutto bisogna stabilire il nostro valore agli occhi della controparte, solo in seguito potremo presentare gli interessi che intendiamo perseguire.

Vorrei sottolineare un aspetto:

Il valore è ciò per cui la controparte è disposta a pagare.

All'azienda in questione consiglierei di costruire uno degli hangar a scopo dimostrativo, in modo da far conoscere al mercato il proprio prodotto.

Leva

Come suggerisce la parola stessa, in questa categoria è possibile fare pressione su di voi. Nel caso in cui la controparte mostri nei vostri confronti un notevole interesse, ma esista allo stesso tempo una grande concorrenza, vi raccomando di avviare all'istante la negoziazione mettendo bene in chiaro i vostri interessi.

Vi starete forse chiedendo perché vi proponga di ingaggiare subito il combattimento tralasciando ogni tattica preventiva, quando apparentemente questa categoria si differenzia appena dalla precedente. Cambia infatti soltanto il vettore: in "opportunità" ad avere un punteggio alto era la *sostituibilità*, mentre qui è l'*importanza*. Ma la differenza c'è eccome, ed è determinante!

Dovrete ovviamente prepararvi in anticipo, ma in questa categoria la negoziazione è più che opportuna. La controparte tenterà di fare pressione su di voi, sottolineando che le risulterebbe molto facile sostituirvi con qualcun altro e che ha già un mucchio di offerte. Ma se vi siete preparati bene e vi siete armati (in seguito parleremo di metodi e tecniche di preparazione), il successo sarà assicurato. In questa categoria avete a disposizione tutti e tre gli elementi del successo.

Voglio sottolinearlo ancora una volta: combattere non equivale a mantenere una posizione dura. Il combattimento non è altro che una fase della trattativa, in cui entrambe le parti comprendono l'interesse che muove l'altra. Può essere duro o morbido, dipende tutto dall'atteggiamento del

vostro avversario.

Se siete dei collaboratori validi, che fanno bene il proprio lavoro e ai quali l'azienda è interessata, potrete senza problemi chiedere un aumento di stipendio. Tratteranno con voi, anche quando avranno un'alternativa, il che non accade invece nelle due categorie precedenti, in cui non c'è alcuna possibilità di negoziazione.

Partner

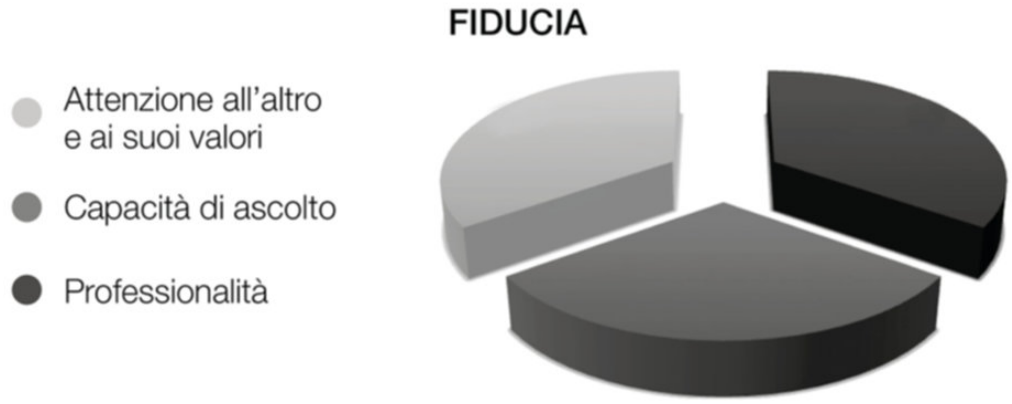
La controparte è interessata a voi ed è difficile sostituirvi.

A prima vista il successo sembrerebbe garantito, ma conviene non abbassare la guardia. Si passa al combattimento, certo, andiamo avanti e manifestiamo apertamente i nostri interessi, ma sempre con cautela, perché il nostro avversario non dorme. Per un acquirente, per esempio, i fornitori che fanno parte di tale categoria costituiscono un serio pericolo, così come per un datore di lavoro questi "impiegati modello" sono un tasto dolente. E tutto ciò perché chi rientra nell'angolo in alto a destra della matrice smette di comportarsi da "partner" e si trasforma in "leva", esercitando una continua pressione in virtù della propria posizione di forza.

Non vi è alcun dubbio: se agirete in questo modo, tanto l'acquirente quanto il datore di lavoro cominceranno a cercare in tutti i modi di rimpiazzarvi. Per questo dovete essere coscienti del fatto che potete vincere il combattimento ma perdere la battaglia. Tenete ben a mente il vettore delle relazioni, che in casi del genere riveste la massima importanza.

Ne consegue che neanche in questa categoria possiamo cavarcela senza ricorrere a manovre. Combattiamo, sì, e mettiamo bene in chiaro i nostri interessi, ma nelle trattative successive dovremo agire in modo tale da ottenere maggiore fiducia. Per questo è fondamentale che siano sempre presenti i tre elementi principali di ogni relazione basata sulla fiducia:

1. attenzione all'altro e ai suoi valori;
2. capacità di ascolto;
3. professionalità.



All'inizio degli anni Duemila tra i nostri fornitori c'era una nota fabbrica moldava. In una prima fase quel partner teneva in grande considerazione ogni nostra esigenza e insieme siamo cresciuti molto. Il volume di affari aumentava costantemente e nel giro di cinque anni raggiunse una quota davvero importante (circa 7.000.000 di bottiglie all'anno). È stato allora che, consapevoli della nostra grande dipendenza nei loro confronti, i moldavi cominciarono a imporci le proprie regole del gioco. Ci informarono di ingiustificati rialzi dei prezzi per mezzo di comunicati scritti e ridussero al minimo il numero di campioni di vendita da inviarci. Tutto ciò comportò una drastica riduzione della nostra fiducia nei loro confronti e ci portò a prendere una decisione strategica: trasferire il 30% del volume di acquisti su di un altro produttore. Quest'ultimo, come è ovvio, fece i salti di gioia, mentre il vecchio partner accusò il colpo e si scusò a più riprese per il proprio comportamento. Ma ormai era troppo tardi.

Non appena uno dei tre elementi viene meno, il livello di fiducia cala di colpo.

Se rientrate nelle categorie “supermercato” o “opportunità”, dimenticatevi il combattimento per un po’ e ricorrete alle manovre. Il combattimento (ossia la contrattazione) è possibile solo quando siete importanti per il vostro avversario.

Prima di avviare un processo di negoziazione, accertatevi di possedere i tre elementi principali di ogni trattativa: mezzi, forze e risorse. Elaborate quindi un pronostico servendovi della “matrice dei pronostici” e soltanto in seguito decidete se ricorrere alle manovre, armandovi e rafforzando la vostra posizione, oppure se è il momento di ingaggiare la lotta per i vostri interessi. Per raccogliere le forze e armarsi io consiglio di utilizzare gli stratagemmi cinesi che vi esporrò nel corso di questo del libro. Nella descrizione del quarto postulato della Scuola di negoziazione del Cremlino (“Stendere un tappeto rosso”), per esempio, vi ho citato lo stratagemma “Mostra al nemico una via per la vita”. Nella trattativa relativa ai sistemi di sicurezza di cui abbiamo parlato prima, invece, ho utilizzato un altro stratagemma, che vi riporto di seguito.

“Ingannare l’imperatore per attraversare il mare”

Quando giunse alla riva del mare con un esercito di 300.000 uomini, l’imperatore si perse d’animo. Davanti a sé c’era soltanto acqua, acqua senza fine. Il regno nemico di Goguryeo distava mille lı̌. Come arrivarci? Perché non aveva dato ascolto ai consiglieri che l’avevano messo in guardia da quell’impresa? In uno stato di profonda inquietudine, l’imperatore chiese consiglio ai generali, che si presero del tempo per pensarci su. Quindi, temendo che il loro capo si tirasse indietro, si rivolsero all’ingegnoso condottiero Xue Rengui, il quale domandò: «Che cosa succederebbe se l’imperatore potesse attraversare il mare come se si stesse muovendo sulla terraferma?». I generali risposero che sarebbe stato magnifico. Allora Xue Rengui vietò a tutti di guardare il mare fino al giorno seguente e si mise all’opera.

La mattina successiva i generali comunicarono all’imperatore che un ricco contadino che viveva proprio sulla riva del mare era disposto a

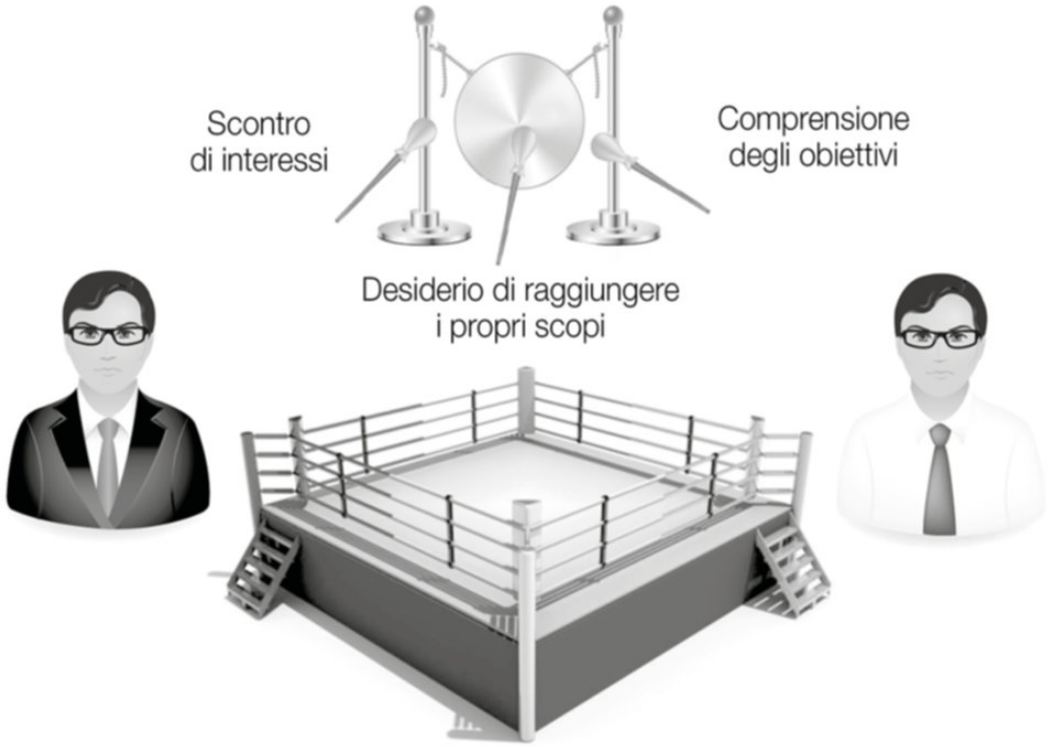
offrire all’esercito viveri a sufficienza per la traversata e invitava l’imperatore a casa sua per fargli quell’offerta di persona. Entusiasta della proposta, l’imperatore si diresse con il suo seguito verso l’abitazione del contadino. Durante il viaggio non riuscì mai a vedere il mare, data la presenza di diecimila drappi monocolore disposti ad arte a chiudergli il campo visivo. Il ricco contadino accolse l’imperatore e lo invitò a entrare in casa propria, dove le pareti erano coperte da spessi tendaggi e il pavimento rivestito di tappeti. Gli ospiti si accomodarono e cominciarono a bere vino.
Dopo un po’ l’imperatore ebbe l’impressione che all’esterno soffiasse molto vento e che lo sciabordio delle onde risuonasse con insistenza eccessiva. Anche le coppe e le lampade di tanto in tanto oscillavano. Sorpreso per quella situazione, ordinò a uno dei suoi uomini di fiducia di scostare una tenda e dalla finestra vide la scura e sconfinata distesa del mare.
«Dove siamo?» chiese preoccupato.
«Tutto l’esercito naviga in mare aperto in direzione di Goguryeo» gli spiegò uno dei consiglieri.
Di fronte al fatto compiuto, lo stato d’animo dell’imperatore si rafforzò. Si stava dirigendo coraggiosamente verso la costa nemica.

4. Come riconoscere la condotta dell’avversario. Quattro tipologie di comportamento: dall’“adolescente” al “carro armato”

Abbiamo distinto due tappe in una negoziazione: la lotta per i propri interessi (il combattimento) e le manovre. Vediamo adesso nel dettaglio la prima fase.

La forza d’animo è il supporto più importante in un combattimento. Vincerà chi ne avrà di più. Ho già citato in precedenza la celebre definizione di Von Clausewitz: «Un combattimento è il confronto, per mezzo di uno scontro immediato, delle forze fisiche e spirituali di due parti contrapposte». Nelle trattative la lotta per i propri interessi avviene proprio nella fase del combattimento, che ha luogo solo in presenza di una serie di condizioni:

1. avviene uno scontro di interessi divergenti;
2. entrambe le parti conoscono chiaramente i propri obiettivi;
3. entrambe le parti vogliono raggiungere i propri scopi.



Condizioni necessarie per l’avvio di una trattativa.

La forza d’animo ha un peso decisivo nella risoluzione di un combattimento. Perché? Perché un combattimento è uno scontro tra forze d’animo. Quindi vincerà chi ne avrà di più. Bisogna essere preparati, allenando e perfezionando costantemente la forza d’animo. Rifacendoci alle parole di Napoleone: «Il rapporto tra forza morale e forza fisica è di quattro a uno».

Esaminiamo adesso quattro modelli di comportamento nella fase della lotta in difesa dei propri interessi. Questi modelli di comportamento vanno analizzati secondo due vettori. Il primo è quello della *motivazione* per raggiungere gli obiettivi prefissati, all’interno della quale si fondono la sicurezza di riuscirci e la forza per farlo. Il secondo è la *cortesia*.

La sicurezza è un fattore importante in qualsiasi combattimento, il cui

risultato molto spesso dipende da chi dei due avversari ha la motivazione maggiore. Per quanto riguarda la cortesia, invece, voglio chiarire subito l'accezione in cui dobbiamo intendere tale termine in questo determinato contesto. Oggigiorno molte persone associano la parola "cortesia" a "condiscendenza". Non è così. Con "cortesia" intendiamo la manifestazione di modi cortesi nei confronti degli altri, l'adozione di un comportamento affabile, l'impiego di un linguaggio adeguato e tutto ciò che rientri in tale concetto. Ma non dobbiamo mai confonderla con la condiscendenza.

Abbiamo dunque stabilito due vettori: la sicurezza (motivazione per raggiungere i propri scopi) e la cortesia. A partire da questi due criteri analizzeremo i quattro possibili modelli di comportamento adottabili in vista della difesa dei propri interessi.

È possibile rinunciare alla cortesia in una trattativa?

Tenete a mente la vostra risposta, perché alla fine di questa sezione torneremo su tale questione, di estrema importanza.

Matrice dei “quattro modelli di comportamento nel combattimento per i propri interessi”.

Prima di prendere in esame ogni singolo modello di comportamento rappresentato nella matrice, voglio sottolineare che non si tratta affatto di tipologie di personalità, bensì semplicemente di modelli di comportamento che si instaurano durante la lotta per i propri interessi. Ognuno di noi, in generale e a seconda della situazione, potrebbe comportarsi in linea con ciascuna delle quattro categorie.

Modello “adolescente”

Questo modello di comportamento è adottato di solito dalle persone insicure (bassa motivazione) e scortesi. Si tratta solitamente di individui inclini alla manifestazione di condotte aggressive nei confronti di chi reputano più debole. Gli “adolescenti” passano con facilità a un registro informale, abbandonando il “lei” in favore del “tu”, tentando così di dimostrare a se stessi e agli altri di essere estremamente sicuri. In realtà non fanno altro che nascondere la propria insicurezza dietro un atteggiamento aggressivo. Non vi ricorda forse il comportamento degli adolescenti?

Una volta sui mezzi pubblici ho assistito a una scena alquanto spiacevole. Sull'autobus c'era una donna con un bambino che a occhio e croce avrà avuto nove o dieci anni. La donna comprò il biglietto, mentre il bambino passò sotto il tornello. Quando il controllore si avvicinò alla donna e le chiese di mostrare i due biglietti, questa ammise onestamente di averne soltanto uno. Allora il controllore cambiò subito espressione e con tono molto duro e scortese, senza curarsi della presenza di altre persone, ordinò alla donna di pagare la multa. Senza battere ciglio lei gli diede il denaro. Allora l'uomo cominciò a gridare: «Per chi mi hai preso? Come ti permetti di provare a corrompermi in questo modo?».
Quindi afferrò la passeggera per la borsa e si mise a spingerla verso l'uscita per farla scendere.
Decisi di intervenire. Mi avvicinai al controllore e gli chiesi: «Perché si comporta così, giovanotto?».
A quel punto, com'è ovvio, lui reagì cercando di riversare su di me tutta la rabbia che aveva in corpo. Ma non appena si rese conto che io ero emotivamente più forte di lui, si fece subito da parte e mi ascoltò senza aprire bocca. Io mi limitai a spiegargli l'articolo del codice penale che stava violando con quel comportamento e le conseguenze che ne sarebbero potute derivare.
Sapete quale fu la sua reazione? Si voltò… e si mise a correre! Una fuga in piena regola. Tanto da fargli dimenticare la signora che aveva commesso l'infrazione e la multa.
Ecco un semplice ed eclatante esempio del comportamento di una persona insicura e scortese.

Quando avete a che fare con un "adolescente", è importante che gli mostriate di essere emotivamente più forti di lui. Non appena sarà consapevole della vostra forza, si vedrà costretto a modificare la propria strategia di negoziazione e smetterà di provocarvi. Un modo per dimostrargli la vostra forza è per esempio quello di guardarlo dritto negli occhi per qualche secondo. È fondamentale anche rispondere in modo fermo e deciso, per fargli intendere che la forza è dalla vostra parte.

Comportamento adolescenziale nelle trattative.

Tuttavia in molti casi non è opportuno reagire in questo modo. Rispondendo alla maleducazione con la maleducazione diventate voi stessi “adolescenti” e viene meno la vostra motivazione.

Una volta Buddha e i suoi discepoli passarono vicino a un villaggio in cui vivevano degli oppositori del buddismo. Alla loro vista gli abitanti del posto uscirono dalle case, li circondarono e presero a insultarli. Anche i discepoli cominciarono a infervorarsi ed erano pronti a scontrarsi, ma la presenza del loro leader spirituale li tratteneva. Le parole di Buddha, dirette proprio ai discepoli, portarono turbamento in tutti i presenti: «Mi avete deluso. Queste persone si stanno comportando come si addice loro. Sono infuriate perché mi considerano un nemico della loro religione e una minaccia per i loro valori morali. Per questo mi insultano, ed è comprensibile che lo facciano. Voi, invece, perché vi arrabbiate? Perché permettete a questi individui di manipolarvi? Adesso dipendete da loro. Non siete forse liberi?».
Gli abitanti non si aspettavano una reazione del genere. Rimasero sorpresi e si calmarono. Buddha, quindi, si rivolse a loro: «Avete detto tutto? Se vi è rimasto qualcosa in sospeso, potrete dircelo quando passeremo di nuovo, sulla strada del ritorno».

Gli abitanti non potevano credere alle loro orecchie, così chiesero: «Perché non ti arrabbi con noi dopo tutti gli insulti che ti abbiamo mandato?».
«Siete uomini liberi e offendermi è un vostro diritto. Io non reagisco, perché anche io sono un uomo libero. Niente può costringermi a reagire in un modo o in un altro e nessuno può influenzarmi o manipolarmi. Sono padrone delle mie azioni, che scaturiscono dalla mia coscienza. Adesso permettete che vi faccia una domanda. Gli abitanti del villaggio vicino mi hanno accolto con gioia, portandomi fiori, frutta e dolci. Io ho detto loro: "Grazie, ma abbiamo già fatto colazione. Mangiate voi stessi questi frutti, con la mia benedizione. Non possiamo portarli con noi, perché non trasportiamo cibo". Ora vi chiedo: Cosa avranno fatto con ciò che non ho accettato e che ho restituito loro?».
Uno degli uomini disse: «Probabilmente avranno riportato tutto a casa e avranno condiviso frutta e dolci con i bambini e gli altri familiari».
Buddha sorrise e riprese a parlare: «E voi, cosa farete con le vostre offese e imprecazioni? Non accetto nemmeno quelle. Quando ho rifiutato frutta e dolci, chi me li aveva offerti se li è riportati a casa. Cosa dovrete fare voi? Rifiuto i vostri insulti, quindi riprendeteveli, portateveli a casa e fatene ciò che volete».

Quando si ha a che fare con un "adolescente" è molto importante non perdere mai di vista il proprio obiettivo. Perché spesso, in una situazione del genere, si rischia di diventare come il moschettiere Porthos, che combatteva per il semplice piacere di farlo. E se si perde di vista l'obiettivo, sparisce anche la motivazione per condurre la negoziazione con successo. Conviene ricordare le parole di Winston Churchill: «Se durante il cammino ti fermi a lanciare pietre a ogni cane che ti abbaia, non arriverai mai alla meta».

Quanto segue mi è accaduto a Tula, dove mi ero recato per tenere una giornata di formazione. Arrivato con un certo anticipo all'albergo in cui si sarebbe svolto il corso, lasciai l'auto nel primo posto libero del parcheggio, che era completamente vuoto.

Non appena scesi dalla macchina mi si avvicinò un sorvegliante, che con tono alquanto scortese mi intimò di andarmene, perché quel posto era riservato ai clienti di una banca. La reazione istintiva di chiunque sarebbe stata quella di rispondergli a tono, ma è fondamentale tenere sempre a mente ciò che si vuole. E ciò che io volevo era parcheggiare l'auto, registrarmi in albergo e approfittare del tempo a disposizione prima della formazione per ripassare il mio intervento.
Così gli ho risposto: «Va bene, mi sposto subito. Sarebbe così gentile da dirmi dove posso lasciare l'auto, per favore?».
«I posti riservati all'albergo sono quelli che vanno dal 101 al 108» mi informò.
«Grazie.»
La mia storia con quell'uomo si concluse in questo modo, ma decisi di servirmene durante il mio intervento come esempio esplicativo. Allora un ragazzo intervenne per dire: «Proprio stamattina ho avuto a che fare anch'io con quell'uomo e gliene ho cantate quattro».
Ho ritenuto opportuno approfondire la questione: «E alla fine dove ha lasciato l'auto?».
«Due isolati più avanti».
«Pensi al risultato: la sua macchina adesso è lontana e lei si è rovinato l'umore per mezza giornata. E nel frattempo secondo lei come si sente il sorvegliante?»
«…»
«È riuscito a fargli imparare qualcosa?»
«No.»

Non tentate di impartire lezioni agli altri, di rieducarli. Occupandovi di questo aspetto, tralascerete i vostri interessi oppure diventerete anche voi degli "adolescenti".

Un ulteriore metodo per trattare con un "adolescente" consiste nel trovare una terza persona più esperta nel condurre una trattativa e maggiormente interessata a portarla a termine con successo.

In una catena di supermercati era stato assunto come responsabile degli acquisti un giovanotto, che aveva ereditato dai colleghi più anziani un metodo di

negoziazione molto duro, senza però avere mai imparato a servirsene in maniera adeguata e guadagnandosi così la meritata reputazione di insolente. Dall'alto del suo piedistallo, respingeva qualsiasi proposta fatta dai fornitori con tono sgarbato e tagliente. Portava le colleghe all'esasperazione e arrivava quasi alle mani con gli uomini. Ma la cosa più interessante è che nessuno provò a rivolgersi al suo diretto superiore, cosa che invece abbiamo fatto noi. Al termine della negoziazione abbiamo ottenuto un buon contratto, mentre l'"adolescente" è finito a fare la fila all'ufficio di collocamento.

Bisogna sempre cercare qualcuno che sia più interessato dell'"adolescente" alla risoluzione del problema. Su un aereo, per esempio, non conviene mettersi a discutere con il cafone di turno: meglio chiamare una persona interessata a risolvere la questione e istruita per farlo. Il modo migliore per evitare una discussione con un insolente è andare dal suo diretto superiore e segnalarlo.

Coinvolgere una terza persona.

Di fronte a una condotta da “adolescente”, non bisogna reagire con un comportamento analogo. È importante tenere sempre ben a mente i propri interessi e agire in base alle circostanze:

1. mostrare da subito la propria forza;
2. ignorare il comportamento dell’altro e adattare la propria linea di condotta;
3. cercare qualcun altro più adatto per quella negoziazione;
4. servirsi in modo opportuno delle tecniche “tappeto rosso” e “zona di incertezza”.

Modello “timido”

Rientrano in questa categoria le persone cortesi ma poco sicure di sé (bassa motivazione al conseguimento del risultato). Non esiste un comportamento

più fallimentare di questo nella lotta per i propri interessi. Per quale motivo? Perché si tratta di una tipologia di persone caratterizzate dalla propensione a cedere a tutti e a tutto. E non è finita, perché i "timidi" non si limitano a cedere, ma si giustificano continuamente, dicendo: «È che sono una persona gentile e tutti si approfittano di gente come me!».

In quali circostanze un negoziatore diventa un "timido"? Ciò accade quando la persona non è sicura di avere ragione, pertanto non si sente in una posizione stabile. In casi del genere, se si è inclini a una condotta "cortese", allora si assume l'atteggiamento del "timido"; in caso contrario si passa invece a essere un "adolescente".

Spesso mi pongono domande di questo tipo: «Come faccio a vendere un prodotto in cui non ripongo molta fiducia?» o «Come posso chiedere a un fornitore delle condizioni migliori, se quelle che mi offre già mi sembrano adeguate?». E altre infinite richieste del genere. La risposta è semplice: convincete prima di tutto voi stessi, rafforzate la vostra nuova posizione. In ogni situazione la prima cosa da fare è convincere se stessi, per poi passare alla negoziazione.

Un dirigente dà a un collaboratore il seguente compito: «Vai da quel cliente e digli che se non paga oggi stesso quanto ci deve, sospenderemo qualsiasi collaborazione con lui». Il dipendente annuisce in segno di risposta. Poi conduce le trattative nel modo seguente.

«La prego di pagarci, per favore! Ci servono i soldi entro domani.»
«No, non è possibile.»
«Ma il mio capo ha detto che se non abbiamo i soldi… Lei capisce… In questo caso mi sarebbe molto difficile ottenere la sua autorizzazione per una prossima fornitura.»
«Senta… Cosa c'è, vi avanzano i clienti? Di proposte come la sua ne riceviamo tante, quindi non venga qui a pretendere qualcosa…»
«Non sto pretendendo niente, glielo sto semplicemente chiedendo. Siamo molto interessati a continuare a collaborare con voi…»
«Allora vada a spiegarlo al suo capo e vediamo se capisce.»

In questo caso il negoziatore non solo non è stato in grado di difendere i propri interessi, ma si è inoltre umiliato davanti alla controparte danneggiando l'immagine del proprio superiore. Chi è colpevole di tale

situazione e cosa è possibile fare adesso? Sono colpevoli entrambi: sia il capo, che non ha saputo cogliere l'insicurezza nello sguardo del collaboratore, sia il collaboratore stesso, che non è stato capace di trovare una buona ragione per sostenere una trattativa complessa e l'ha affrontata nella posizione del "timido". Cosa fare adesso? Prepararsi alla negoziazione cercando un punto di appoggio.

Non bisogna mai avviare una trattativa se non si ha la sensazione di avere ragione. Il negoziatore che non crede nella forza della propria posizione è destinato al fallimento.

Se siete soliti incorrere in un comportamento di questo tipo, allora dovete affidarvi alla regola "essere sinceri con se stessi". È importante riconoscere che utilizzando questo modello di negoziazione non state facendo altro che giustificare il vostro fallimento e tenere nascoste le vostre zone di crescita.

E non sono gli unici risvolti negativi del modello comportamentale "timido". Un altro aspetto è la condiscendenza. I negoziatori come quello dell'esempio appena precedente si vedono quasi sempre costretti a rinunciare ai propri piani originari per fare delle concessioni. Vendere una macchina quasi nuova e ben tenuta è di certo più semplice che disfarsi di un ammasso di ferraglia arrugginita, ma converrete con me che esistono anche persone che sapranno trovare vantaggi nell'acquisto di un'auto tanto vecchia.

Una volta sono stato testimone di una trattativa intercorsa tra l'ingegnere capo (IC) di una holding nel settore edile e un rappresentante dell'appaltatore (RA), che si era rivolto a lui per discutere di qualcosa.

IC: Che cosa vuole?

RA: Scusi se la disturbo, ma volevamo…

IC: Parli chiaro! Cosa sono queste moine? Spero che costruiate meglio di come parlate!

RA: No, no. È che bisognerebbe rivedere un po' i tempi di consegna. Per favore, ci venga incontro!

IC: Che cosa sta dicendo? Nessun cambiamento, non se ne parla. Allora devo interrompere la collaborazione con voi…

RA: No, aspetti. Se non è possibile modificare le tempistiche, in

qualche modo faremo.
IC: Perfetto allora. Ah, ci sono anche un paio di cosine in più che vorrei che faceste nel frattempo.
RA: Sì, sì, certo. Sa che per noi è molto importante collaborare con lei.

Ecco una storiella che illustra molto bene le conseguenze di un comportamento mosso dal desiderio di accontentare tutti.

Un giorno un padre con il figlio e un asinello avanzavano per la via polverosa di una città. L'uomo era seduto in groppa all'animale, mentre il figlio camminava avanti tirandone le redini.
«Povero ragazzo, con quelle gambette fatica a tenere il passo dell'asino» disse un passante. Quindi si rivolse all'uomo: «Come puoi startene comodamente seduto lì sopra mentre tuo figlio soffre?».
Il padre rimase molto colpito da quelle parole, perciò, non appena svoltarono l'angolo, scese dall'animale e ordinò al figlio di salirci sopra.
Ben presto, però, incontrarono un'altra persona, che disse a voce alta: «Che vergogna! Il piccolo se ne sta seduto sull'asino come un sultano, mentre il suo povero padre anziano gli corre appresso».
Il ragazzo rimase molto amareggiato da quelle parole, così chiese al padre di sedersi sull'asino dietro di lui.
«Avete visto che roba?» gridò una donna vedendoli passare. «Far soffrire così una bestia! Quell'asinello ha già la schiena storta, e quei due fannulloni, il giovane e il vecchio, gli stanno seduti sopra come se fosse un divano. Povera creatura!»
Senza proferire parola, padre e figlio, mortificati, scesero dall'asino. Ma non avevano fatto che pochi passi quando incontrarono un uomo che si mise a ridere di loro: «Com'è che avete un asino tanto inutile, che non vale niente e non vi porta nemmeno sulla groppa?».
Il padre diede all'asino una manciata di fieno e posò la mano sulla spalla del figlio.
«Qualunque cosa facciamo» gli disse «troveremo sempre qualcuno che ci criticherà. Perciò credo che faremmo meglio a decidere da

soli come vogliamo comportarci con l’asino.»

Come abbiamo visto, è impossibile accontentare tutti. È molto importante tenere sempre bene a mente i nostri interessi, ma lo è anche saperli difendere, e a questo scopo la cortesia da sola non basta. È fondamentale essere sicuri della propria posizione e mettere in pratica la regola del buon avvocato:

Se avete ragione, andate avanti. È impossibile che siate nel torto: semplicemente non avete dedicato abbastanza tempo alla ricerca di un’argomentazione valida.

Se non riuscite a trovare la ragione della vostra posizione, allora dovete chiedervi quali sono gli aspetti per cui siete nel torto. Questa stessa risposta sarà la ragione che state cercando.

Adesso rilassiamoci un po’ con la lettura di un annuncio che ho ritenuto utile trascrivere per intero, stando attento a mantenere lo stile e l’ortografia dell’autore.

VENDO
Un’automobile Volga 3110, modello GAZ 3110, del 2005.
75.000-79.000 km, benzina, trasmissione meccanica, berlina, colore nero.
Vendo la mia Volga! È un regalo discutibile, lo so, ma il prezzo che chiedo è puramente simbolico. Per 30.000 rubli quest’auto sarà tua! Il contachilometri segna 72.000, ma devi pensare che sono 172.000. A essere sinceri in realtà sono 272.000. Non ho ancora capito come abbia potuto fare tanti chilometri…
Ma la cosa più bella è quando la metti in moto! In città si comporta bene (a parte il fatto che non avendo aria condizionata d’estate fa così caldo che sembra che stia andando a fuoco). Ai semafori sfreccia come un bolide e fa mangiare la polvere a molti macchinoni stranieri, soprattutto quelli che non sospettano di essere in competizione. In autostrada si comporta nella norma. Puoi portarla alla velocità che desideri, dipende solo dal tuo istinto di

autoconservazione. Personalmente, nei rari casi in cui l'ho spinta fino a 180 chilometri orari, mi sono accorto di essere rigido come un palo, non riuscivo nemmeno a sbattere le palpebre e a malapena riuscivo a respirare.
Parte della portiera sinistra è arrugginita ed è coperta con un pezzo di plastica, il che si rivela molto utile per ritrovare l'auto in un parcheggio pieno, oltre a conferirle una grande personalità. Alcune parti della carrozzeria si possono considerare normali.
Per qualche capriccio inconcepibile, la tappezzeria è in linoleum. Non ci si può fare niente, bisogna conviverci. All'interno nel sedile del conducente c'è un pezzo molto appuntito che a volte ti si pianta dolorosamente nei reni. Non ho mai capito che cosa sia, perché sia lì, né che senso abbia.
Nel cruscotto c'è ancora il pulsante dell'aria condizionata. È tutto ciò che ne è rimasto. È dotata inoltre di un computer di bordo, e sospetto che sia la sua intelligenza artificiale (e non il conducente) a decidere quando il motore si mette in moto e quando no.
Il riscaldamento è potente tanto quanto il fuoco di Sauron e in inverno funziona alla grande, quindi non ti lamentare. Peccato che l'aria calda si sprigioni sui piedi anche d'estate, quando il riscaldamento è spento, e se ti spingi oltre i 110 chilometri orari in autostrada e porti sandali, ti si bruciano le dita del piede destro che è una bellezza. Quindi in estate è meglio mettersi le scarpe da ginnastica, anche solo al piede destro…
Nell'ultimo mese e mezzo non ho mai fumato in macchina. Prima lo facevo, e anche parecchio. Ma non più di quanto abbiano fatto il vecchio proprietario e i suoi tanti amici; tutti insieme, d'inverno, con i finestrini ben chiusi. Il tettuccio, di un caratteristico colore grigio, ne è testimone.
Uno dei grandi vantaggi della mia Volga è che manca il silenziatore, perciò fa un rumore infernale! Questa cosa impressiona non poco anche i motociclisti più intrepidi, che quindi si tengono alla larga, il che rende la guida molto più tranquilla.
Un altro degli indubbi vantaggi di questa macchina è che la polizia stradale non la ferma mai. Anche quando passi loro davanti senza la cintura o con gli anabbaglianti spenti, i vigili non ti fanno niente, anzi si limitano a guardarti con aria di compassione… Non ho mai capito

per quale motivo, ma è così. Inoltre le auto straniere, di lusso o meno, non si azzardano mai a tagliarle la strada…
Grazie a tutto ciò a volte ti sembra di stare su di un'auto presidenziale e ti senti come sulle nuvole… fino a quando il pezzo aguzzo nel sedile ti si conficca nei reni riportandoti di colpo a terra.

Cosa ne pensate, cari lettori? L'autore dell'annuncio sarà riuscito a vendere l'auto? È vero che il prezzo è puramente simbolico, ma non sono comunque noccioline. Chi mai pagherebbe 30.000 rubli per accaparrarsi un ammasso di ferraglia da portare allo sfasciacarrozze?

Ma per la cronaca vi dico una cosa: la macchina è stata venduta in meno di ventiquattro ore.

Leggete la seguente situazione e cercate di individuare gli aspetti in cui hanno ragione Michail e Ivan.
Una famiglia aveva acquistato un terreno e ci aveva costruito sopra una casetta in cui trascorrere i mesi estivi. Ma all'arrivo della primavera si resero conto che il terreno si allagava molto e drenare l'acqua costava caro. Ivan, il capofamiglia, trovò su un sito Internet una ditta che accettò di risolvere la questione.
Michail, il capo della ditta, si mostrò molto professionale, prese le misure necessarie, fece alcuni calcoli e presentò un preventivo di 200.000 rubli. Ivan accettò, dato che la somma includeva sia il lavoro sia i materiali, e diede un anticipo di 140.000 rubli. Michail dunque si mise all'opera.
Una volta alla settimana Michail e Ivan si sentivano per parlare dello stato dei lavori. In ogni occasione Michail riferiva che c'erano degli imprevisti, ma che li stavano risolvendo.
Finalmente i lavori si conclusero e arrivò il giorno di saldare i conti. Michail disse che Ivan gli doveva 160.000 rubli. Ivan rimase senza parole: da dove saltava fuori quella cifra? In realtà, stando agli accordi, tanto a voce quanto scritti, gli restavano da pagare soltanto 60.000 rubli… Michail spiegò che il terreno aveva dato molti problemi, che c'erano state tante complicazioni e che era stato necessario utilizzare dei materiali aggiuntivi. Quando Ivan chiese perché non lo avesse informato in corso d'opera, Michail rispose, alzando le spalle: «Sono cose che si sanno».

Potete inviarmi le vostre proposte all'indirizzo igor@ryzov.ru, non mancherò di rispondervi.

Ecco, abbiamo visto come evitare di cadere nella posizione del "timido". Ma come comportarsi in una trattativa in cui la controparte adotta tale atteggiamento? Esaminiamo la questione. Innanzitutto c'è una regola d'oro: non dovete approfittarvi della situazione, per quanto vi venga la tentazione di farlo. Perché l'interlocutore, dopo avervi promesso mari e monti, probabilmente sparirà e non vorrà mai più intraprendere una trattativa con voi. E in questo modo andrete contro i vostri interessi.

Torniamo all'esempio precedente, quello della trattativa tra l'ingegnere capo e il rappresentante dell'appaltatore. Fiero di avere mantenuto una posizione inflessibile, il primo ha creduto di avere vinto. In realtà, però, ha causato perdite sia a se stesso sia alla propria azienda. Ebbro di potere, è andato contro i propri interessi.

Certo, gli sono state promesse molte cose, ma manterranno la parola data? Vi posso garantire che esistono mille modi e scuse per dilazionare i tempi stabiliti. Come se non bastasse, inoltre, il negoziatore che non ha saputo difendere i propri interessi informerà il proprio superiore dell'esito dell'incontro in termini più o meno simili a questi: «Non ha voluto ascoltarmi e per tutto il tempo ha continuato a minacciare di interrompere la nostra collaborazione». Le persone tendono sempre a difendersi cercando una giustificazione per le proprie azioni, per questo difficilmente l'appaltatore dirà la verità e cioè: «Non sono riuscito a trasmettergli la nostra posizione in modo corretto». Poiché anche il suo superiore è un essere umano, e in quanto tale non è privo di emozioni, potrebbe prendere una decisione a caldo: «Dato che non ci è voluto venire incontro, andremo avanti piano piano e poi staremo a vedere».

Se il negoziatore con cui avete a che fare assume il ruolo di "timido", non vi conviene mettergli pressione e approfittarvi della situazione. Mostrategli piuttosto una "via per la vita" (il metodo che abbiamo analizzato in precedenza), stendetegli un "tappeto rosso" e vedrete che apprezzerà.

Che tipo di dialogo avrebbe potuto instaurare l'ingegnere capo

servendosi della tecnica “mostra al nemico una via per la vita”?

1. Se voi o il vostro rappresentante non reputate giusta la vostra posizione, non dovete assolutamente avviare una negoziazione. È importante trovare un punto di appoggio, il punto di forza della vostra posizione.
2. Se non riuscite a trovare la ragione della vostra posizione, allora dovete chiedervi quali sono gli aspetti per cui siete nel torto. Questa stessa risposta sarà la ragione che state cercando.
3. Se avete a che fare con un negoziatore “timido”, non tentate di approfittarvi della situazione. Servitevi piuttosto della tecnica di “mostra al nemico una via per la vita” per permettergli di abbandonare la trattativa a testa alta. Potrete ricorrere inoltre al metodo della “zona di incertezza”.

Modello “carro armato”

Si tratta di un modello di comportamento molto diffuso, le cui caratteristiche sono evidenti già dal nome stesso. Un “carro armato” è una persona sicura ma scortese. In Russia una condotta del genere gode di ampia accettazione sociale, pertanto in molti aspirano a comportarsi in questo modo.

Qual è l’aspetto caratteristico che contraddistingue di solito gli individui che rientrano in tale categoria? Mettono i propri interessi personali davanti a tutto. Gli interessi degli altri non hanno per loro alcuna importanza.

Non nascondo che i “carri armati” riscuotono grande successo, tanto nella vita quanto nelle trattative, nelle quali questo modello di comportamento viene adottato di frequente, rivelandosi generalmente vincente. Non sarebbe corretto metterlo a confronto con quello “timido”, perché quest’ultimo ne uscirebbe senza dubbio sconfitto, data la facilità con cui soccombe al “carro armato” in una qualsiasi trattativa.

Questa categoria possiede però un grande svantaggio, dal momento che orientandosi al beneficio immediato non favorisce la costruzione di relazioni strategiche.

Le alte dirigenze di un fornitore (F) e di un cliente (C) si accordano per avviare un sistema di contabilità comune. Stabiliscono tempistiche e costi del progetto, ma non il numero di azioni da realizzare né il dettaglio dei lavori in sospeso.
Con l'avvicinarsi della scadenza concordata, F chiede a C di rivedere le tempistiche e si assiste al seguente dialogo.
C: Mi avete proprio stufato! Prima accettate un lavoro e poi cominciate a scocciare.
F: Ascolti, ci stiamo comportando esattamente secondo gli accordi…
C: Non siete altro che farabutti senza scrupoli.
F: Aspetti, perché ci attacca in questo modo?
C: Perché è così che vi comportate, questo è il vostro modo di lavorare…
F: Stiamo facendo del nostro meglio…
C: COSA? Del vostro meglio? Non mi faccia ridere, buffone!

Quello del cliente è il tipico comportamento del "carro armato". Pensa soltanto a se stesso e il resto non conta.

Come comportarsi con un "carro armato"?

Un negoziatore esperto vi dirà che anche un "carro armato" può essere gestito. Esistono tre strategie per affrontare una controparte che ha assunto un modello di comportamento che sembra escludere la possibilità di sconfitta.
1. La strategia dei "due cani": bisogna dimostrare di essere il più forte.
2. Non imitare il modello di comportamento dell'interlocutore: rispondere pacatamente al suo tono duro, cercando di disorientarlo.
3. Esercitare una "forza di punzonatura" in un determinato punto per un breve lasso di tempo: «Se un mulinello vi sta risucchiando, non annaspate: raccogliete le forze e poi scappate una volta per tutte».

Prima di scegliere la strategia migliore, è necessario capire se siete più o meno forti della controparte. Per questo si rivela molto importante valutare con serenità le vostre forze e le vostre possibilità ed elaborare un pronostico del risultato. Se siete più forti, allora è assai probabile che la strategia dei

“due cani” vi permetta di vincere.

Uno dei partecipanti ai miei seminari mi ha raccontato la storia che segue.

Tempo prima aveva comprato un terreno di 1750 metri quadrati nei dintorni di Mosca. Tuttavia, nella relazione topografica inviatagli dalla responsabile delle vendite dell’azienda che vendeva l’appezzamento, risultava che quest’ultimo misurasse 1705 metri quadrati. Alla richiesta di chiarimenti in merito, la donna, che si chiamava Marina, aveva assicurato che si trattava di un semplice refuso, che sarebbe stato corretto quanto prima.

Così lui aveva controllato che nel resto dei documenti fosse indicata la misura corretta e, dal momento che era tutto a posto, aveva firmato il contratto di compravendita; quindi la documentazione era stata trasmessa al catasto. Nel frattempo Marina gli aveva assicurato che nel giro di una settimana avrebbe ricevuto la relazione corretta.

Dopo una settimana, in seguito a una sua ulteriore sollecitazione per avere il documento, si era sentito rispondere: «Ha così tanta fretta?». Allora, dopo aver “mandato giù” quella provocazione insolente, attese ancora. Dieci giorni dopo i documenti arrivarono, ma nell’esaminarli scoprì che continuava a esserci scritto che l’appezzamento misurava 1705 metri quadrati. Urgeva una nuova negoziazione, che avvenne per mezzo della seguente telefonata.

«Marina, mi è arrivato il documento con lo stesso errore di prima.»

«Si saranno sbagliati.»

«Si rende conto di cosa può far pensare questa storia?»

«Ascolti, non c’è bisogno di usare l’immaginazione. Le ho già detto che si saranno sbagliati.»

«Quando mi invierete la relazione con i dati corretti?»

«Non appena starà meglio il perito, che al momento è in malattia.»

«Mi passi il suo superiore, per cortesia.»

«Il mio superiore non ha niente da dirle.»

«Marina, lei mi ha mandato per ben due volte una relazione che contraddice le misure del terreno che ho pagato. Sa cosa prevede la legge per questo genere di azioni?»

«Ma…»

«Sono certo che conosca le leggi russe e che sappia come vengono classificate azioni come questa. Perciò esigo che risolva la questione una volta per tutte e mi auguro che si tratti di un semplice malinteso. Pretendo inoltre una risposta ufficiale da parte dell'azienda.»
«È che il nostro perito al momento è malato…»
«Non mi riguarda. È un problema vostro, risolvetelo. Ha capito bene, vero?»
Nel giro di un quarto d'ora aveva sul tavolo la relazione corretta e una lettera di scuse.

Nell'esempio appena riportato è stata adottata la strategia dei "due cani". Il primo (il venditore) "ha ringhiato", quindi il secondo (il compratore) ha "ringhiato" a sua volta. In questo caso il compratore aveva tutta la forza morale dalla propria parte, poiché era consapevole di avere ragione e possedeva un'arma molto potente: la conoscenza delle leggi. Saper condurre una trattativa è molto importante, ma lo è anche conoscere i propri diritti e le leggi vigenti.

Tuttavia, se analizzando la situazione e le vostre possibilità vi rendete conto di avere un'alta probabilità di sconfitta con questa strategia, allora è opportuno evitare di utilizzarla. In caso contrario, infatti, non solo perdereste i vostri interessi, ma vi guadagnereste inoltre la fama di perdente.

Nel caso in cui vi sentiate più deboli dell'eventuale "carro armato" in questione, non arrivate mai a emularne la condotta, rispondendo alla sua maleducazione in modo analogo. Meglio replicare agli attacchi con pacatezza, in modo da disorientarlo, mentre ne ricercate i punti deboli (argomenti, posizioni, ecc.). Non è così difficile. Tenete ben a mente che il "carro armato", con la sua furia e la sua scontrosità, cerca di condurvi in una negoziazione *emotiva*.

Non è un caso che abbia scritto in corsivo la parola "emotiva". Gli specialisti in ambito negoziale distinguono due tipi di trattativa: emotiva e razionale. In realtà tutte le trattative cominciano in modo razionale, ma non sempre proseguono per questo cammino né soprattutto finiscono così. Il passaggio alla via emotiva è riconducibile a un "agente provocatore", che di solito coincide con un "carro armato". L'agente provocatore trascina la controparte su di un piano emotivo, costringendola a sperimentare emozioni indesiderate e a prendere decisioni irrazionali. Come dice il protagonista del

film *Terapia d'urto*: «Chi è irascibile spalanca la bocca e chiude gli occhi».

Il negoziatore che sia stato portato da un "carro armato" su di un terreno di questo tipo avrà la tentazione di cedere rapidamente sotto ogni aspetto per placare l'atteggiamento negativo della controparte, per "corromperlo", per ingraziarselo. Ma questo è un grave errore, perché non appena il "carro armato" si rende conto che l'interlocutore è pronto a cedere, comincia ad agire con impeto ancora maggiore.

Nei primi anni Duemila avviammo un'azienda in Russia che cominciò a crescere a un buon ritmo. Il mio vice (una posizione che si consolidò con il passare del tempo) era un uomo con una modesta competenza professionale e un profilo morale alquanto basso. Nella fase iniziale la sua presenza all'interno del gruppo era giustificata, ma in seguito diventò un peso. Non voleva cambiare né crescere come persona, gli andava bene tutto. A noi invece no. Quindi abbiamo dovuto prendere la decisione di sollevarlo dall'incarico.

Lui allora scrisse la lettera di dimissioni e ricevette tutto ciò che gli spettava di diritto. Ma quel denaro non gli sembrava abbastanza, così cominciò a pretendere un compenso ben maggiore.

Dopo essersene andato, ottenne un posto come vicedirettore di un centro logistico che ospitava sui propri terreni i nostri magazzini e i parcheggi per i nostri camion. Non c'è dubbio sul fatto che all'interno del nostro combattimento quell'uomo ottenne su di me una supremazia morale, spingendomi a ricoprire il ruolo di "timido". E io feci il possibile per risolvere il conflitto.

Ma fu un errore da parte mia. Pensavo che se avessi ceduto pagandogli il denaro che aveva richiesto avremmo potuto mantenere una rapporto civile. Niente di più lontano dalla realtà! A partire da quel momento non fece altro che sorvolare la nostra azienda come un nibbio: terrorizzava gli autisti dei camion e i magazzinieri, e faceva di tutto per mettermi in cattiva luce con i miei clienti.

Dovevo correggere l'errore che avevo commesso. Arrivai subito alla conclusione che parlare direttamente con lui non sarebbe servito a niente e decisi perciò di rivolgermi al direttore del centro logistico, ossia il suo diretto superiore.

«Nikolaj, ci vediamo costretti ad abbandonare gli impianti presso il

vostro centro.»
«Come mai?»
«Abbiamo l'impressione che non vogliate più collaborare con noi.»
«Come ti viene in mente? Pagate sempre regolarmente e occupate un'area grande… Perché avete deciso di andarvene?»
«Perché il tuo vice pretende da noi pagamenti aggiuntivi e ci ha vietato l'ingresso e i lavori di carico nelle ore notturne. Ma non è tutto…»
«Sono senza parole, Igor.»
«Mi dispiace, ma non possiamo accettare le condizioni del vostro centro».
«Credo di capire quale sia il motivo… Lui prima lavorava da voi, giusto? Dev'essere una questione personale non risolta. Ma non ha il diritto di comportarsi in questo modo. Ti garantisco che me ne occuperò subito!»
Da quel giorno il mio ex vice non si è più intromesso in questioni che ci riguardavano e nel giro di un mese è stato licenziato anche dal centro logistico.
A volte gli errori si pagano caro.

Non cercate mai di modificare i vostri obiettivi per l'atteggiamento dell'avversario senza prima combattere. Perderete i vostri interessi e non otterrete niente in cambio.
Più avanti parleremo di come evitare di cadere nella rete dei provocatori, nelle sezioni dedicate all'analisi delle emozioni nelle trattative. Anticipando un po' la questione, tuttavia, voglio mettervi in guardia su di un aspetto: anziché ingaggiare una lotta emotiva con un "carro armato", pensate a che cos'è che solitamente vince tra emozioni e ragione. La risposta a questo interrogativo è ovvia e la storia ci insegna che l'intelletto ha sempre la meglio.

Bene, finora abbiamo esaminato due strategie di conduzione delle trattative con un "carro armato".

Sia quella dei "due cani" sia "pacatezza contro durezza" sono assolutamente valide in determinate circostanze. Entrambe possiedono pro e contro.

La terza strategia, ossia la "forza di punzonatura", è la più efficace, ma

richiede un maggiore impegno.

Se arrivate a una trattativa completamente disarmati e vi trovate di fronte un avversario “armato fino ai denti”, allora avete tutto da perdere. Il compito principale di un negoziatore consiste nell’imparare ad armarsi (raccogliere le forze) nel corso stesso della trattativa e al momento opportuno servirsi della controparte a proprio vantaggio.

L’azienda Omega è un fornitore dell’azienda Sigma. Il prodotto che offre è richiesto e vende molto bene tra i suoi acquirenti fissi. Inoltre l’azienda migliora continuamente la qualità e realizza azioni di promozione. Tuttavia, in seguito a una modifica delle norme per l’esportazione, Omega si vede costretta a chiedere a tutti gli acquirenti di pagare non a 45 giorni, come hanno sempre fatto, bensì a 30.
È allora che ha luogo il seguente dialogo tra il responsabile delle vendite (RV) e l’acquirente (A).
A: È impazzito? Tutta la concorrenza propone condizioni migliori delle vostre!
RV: Vi chiediamo ancora una volta di venirci incontro.
A: Non voglio nemmeno sentirla questa follia! Non si rende conto che ho una sfilza di fornitori come voi che mi offrono gli stessi prodotti? E sono tutti pronti a concederci dilazioni dei pagamenti e sconti.
RV: Senza dubbio esiste una grande concorrenza. Tuttavia la preghiamo caldamente di considerare la possibilità di un rialzo dei prezzi.
A: Non può uscirsene con pretese del genere… Non capisco cosa siano queste sciocchezze! No, no e no.
RV: Posso farle una domanda?
A: Me la faccia!
RV: La questione della dilazione dei pagamenti è così importante per voi che se non trovassimo un accordo rescindereste il contratto oggi stesso?
A: …
RV: Le propongo di parlare di ciò che saremmo disposti a fare nel

caso in cui accettaste la nostra proposta.
A: Che cosa mi offre?

Ecco l’esempio di un dialogo costruttivo. Se il venditore si fosse messo a offrire sconti o altre agevolazioni fin dal principio, sarebbe sprofondato sempre di più. Invece si è concentrato e al momento giusto è stato attento a “saltare” nella direzione più opportuna. Forse giudicherete rischioso il suo comportamento, e sono d’accordo, ma in fondo dei rischi si corrono sempre. Però in casi come quello descritto nell’esempio sono ampiamente giustificati. Se la dilazione dei pagamenti fosse stata così importante, avrebbero potuto discuterne.

Tecnica della “forza di punzonatura” in una trattativa con un “carro armato”.

L’addetto all’alimentazione delle scimmie un giorno si rivolse a loro

dicendo:
«Care scimmie, ci sono poche noccioline. Perciò d'ora in poi vi darò soltanto tre chili al mattino e quattro la sera.»
Le scimmie andarono su tutte le furie.
«Va bene, va bene!» le tranquillizzò l'uomo ridendo. «Ve ne darò quattro la mattina e tre la sera.»
Le scimmie fecero i salti di gioia.
È importante ricordare che il "carro armato" non provoca soltanto con le parole. Anche i suoi gesti sono un'arma potente per condurre la controparte nel terreno delle emozioni.

Una volta ho assistito a una negoziazione nell'ufficio di un importante direttore, che aveva convocato il responsabile di una linea di produzione del cui lavoro non era soddisfatto. Non appena il sottoposto entrò, il capo si alzò in piedi e gli tese la mano andandogli incontro. Come è naturale, l'impiegato interpretò quel gesto come un segno di saluto e porse a sua volta la propria mano al datore di lavoro. Ma in quel preciso istante il direttore fece deviare il braccio e afferrò un bicchiere d'acqua che era sul tavolo. È difficile descrivere l'espressione del sottoposto di fronte a quel gesto.

Nella sezione seguente, in cui parleremo delle emozioni, troverete il modo corretto di rispondere ad atteggiamenti di questo tipo.

Quando si ha a che fare con un "carro armato" è molto importante effettuare un pronostico della negoziazione. Se siete più forti di lui o se le vostre forze sono equiparabili, la strategia dei "due cani" sarà quella appropriata. In tutti gli altri casi la soluzione migliore sarà evitare di adottare la stessa condotta e attendere, raccogliendo le forze per compiere un "salto".

Modello "leader"

Lo scrittore americano Larry Wilson, coautore con Spencer Johnson del libro *The One Minute Salesperson* (1984; ed. italiana *L'one minute per vendere*), ha scritto un brillante aforisma: «La leadership incoraggia le

persone a seguirvi non perché siano obbligate a farlo, ma perché lo desiderano davvero».

La pratica dimostra che a raggiungere i migliori risultati tattici e strategici in una trattativa sono coloro che si rivelano capaci di conciliare abilmente l'attenzione alla controparte con la sicurezza dei propri interessi e la difesa degli stessi. Queste persone si muovono in linea con il principio secondo il quale bisogna tenere presenti i propri obiettivi senza danneggiare quelli degli altri. In loro convivono cortesia e sicurezza. Sanno come difendere i propri punti di vista senza sminuire quelli della controparte. Sono in grado di contrastare la pressione e di esercitarla loro stessi quando necessario.

Un "leader" ascolta e comprende l'interlocutore, valuta adeguatamente la situazione e tiene le redini del processo di negoziazione. Può essere duro o blando a seconda della situazione. Pensa ai propri interessi, ma non dimentica quelli dell'avversario. Sa fare pronostici e prendere decisioni che non ledano gli interessi dell'avversario.

Un "leader" sa come condizionare il comportamento della controparte. È pacato nella forma ma duro nel contenuto, come un pugno in un guanto di seta.

Perché chiamiamo così questo modello di comportamento? Il "leader" deve riunire in sé due caratteristiche: le persone vogliono seguirlo e in effetti lo fanno, mentre lui si preoccupa dei suoi seguaci.

Il motto di questo tipo di negoziatori sarà: «Raggiungere i miei interessi senza ledere quelli altrui». È proprio questo aspetto a differenziarlo chiaramente dai "carri armati", che cercano di perseguire i propri obiettivi con il disinteresse più assoluto nei confronti di quelli degli altri.

Sono diverse le ragioni per cui il "leader" raggiunge i propri scopi più rapidamente e con meno sforzi rispetto agli altri negoziatori. Innanzitutto perché mette a fuoco e capisce i propri interessi meglio di chiunque altro ed è quindi in grado di valutare quando e perché bisogna battersi. In secondo luogo, è capace di osservare la situazione nel suo insieme, guardandola anche con gli occhi della controparte, il che gli permette di avere una visione più ampia della trattativa. In terzo luogo, il "leader" non dimostra, ma argomenta. E lo fa servendosi di argomentazioni forti.

Il "leader" tratta il proprio interlocutore come una persona che merita rispetto. È disposto ad ascoltare, conosce a fondo i propri obiettivi, è pronto a trovare soluzioni, ma non rinuncia mai ai propri interessi in favore della

controparte.

Se avete di fronte un “leader”, dovete rinunciare a qualsiasi gioco emotivo, a manipolazioni e a pressioni. Perché il “leader” farà in modo che questa stessa energia vi si ritorca contro. Con lui si può arrivare a un accordo solo con metodi razionali.

Bene, abbiamo visto come comportarsi nelle trattative quando la controparte presenta le caratteristiche di uno di questi quattro modelli. Ma cosa dire di voi, cari lettori? Quale modello di comportamento adottate? Mi aspetto risposte accese del tipo: «Dipende dalla situazione.

L’autore stesso ha detto che qualunque modello può manifestarsi a seconda della natura concreta della negoziazione. Lui stesso ha spiegato che si tratta solo di modelli di comportamento e non di tipologie psicologiche!».

Non vi scaldate! L’unica cosa che voglio è che, dopo avere preso coscienza di questi modelli, siate in grado di determinare non solo quello dell’avversario, ma anche il vostro. In ciò vi aiuta la seguente tabella.

	Adolescente	**Timido**	**Carro armato**	**Leader**
Tono di voce	Alto, con la voce rotta: «Ehi, aspetta un attimo».	Basso e insicuro: «Non mi vorrà dire che…»; «Le dispiacerebbe…»; «Mi permetta di dirle che…».	Alto, di comando (linguaggio fiero): «Lei deve…»; «Ha l’obbligo di…»; «Vi tocca…».	Preciso, chiaro e concreto: «Voglio…»; «Ho…»; «Sono disposto a…».
Sguardo	Nervoso.	Occhi bassi.	Penetrante.	Diretto.
Corpo	Rigidità, gesticolazione attiva.	Movimenti impacciati, rigidità.	Pugni chiusi, guance tese, mento sollevato, gesticolazione attiva.	Spalle rilassate, gesticolazione naturale.
Approccio alla	«Non mi interessa	«È colpa mia». Si lascia	«Non discuta con	«Conosco i miei interessi». Si

vita	niente…»; «Faccio il possibile per non dover fare niente».	convincere facilmente, è cordiale e affabile.	me!»; «Stia attento a quel che dice!». L'unica opinione che conta è la sua.	mostra disponibile ad ascoltare gli altri e a tenere in considerazione i loro desideri.
Sensazioni	Offesa, irritabilità e inquietudine.	Inquietudine, paura, insicurezza, offesa e senso di colpa.	Ira, vendetta e superiorità.	Sicurezza, calma, rispetto dell'altro e amor proprio.
Vi sentite	Manipolati.	Manipolati.	Manipolatori.	Alla pari.

Ora non solo potrete valutare correttamente le vostre zone di crescita, ma inoltre, quando in una trattativa giungerà il momento di contrattare e lottare per i vostri interessi, sarete in grado di determinare il tipo di modello adottato dalla controparte e di conseguenza scegliere come agire.

Conviene ricordare tuttavia che soltanto il "leader" è in grado di comportarsi in modi differenti e di applicare con profitto il consiglio di Sun Tzu: «Se sei furbo, fingiti sciocco; se sei capace, fingiti incapace».

Per concludere, passiamo in rassegna ciascun modello di comportamento in linea con tre criteri.

Qualunque tecnica sceglierete per condurre le vostre trattative, dovrà rispondere ai seguenti criteri:

1. condurre a un accordo ragionevole;
2. permettere di raggiungere i risultati prefissati;
3. migliorare, o quantomeno non peggiorare, la relazione fra le parti.

Servendoci di questo strumento, valutiamo adesso ciascuno dei modelli.

"Adolescente"

In linea generale arriva raramente a un accordo. Non raggiunge risultati che favoriscano le questioni affrontate. Rovina i rapporti con gli altri.

"Timido"

In linea generale, se anche arriva a un accordo, è difficile che si tratti di un

accordo ragionevole. I risultati che ottiene lasciano alquanto a desiderare. È estremamente attento alle relazioni con gli altri e ai loro interessi.

"Carro armato"

Arriva all'accordo con qualunque mezzo. In pratica il suo unico obiettivo nella lotta è raggiungere accordi basati sulle sue condizioni, mantenendo una posizione dominante. Combatte fino alla fine per il potere.

Le trattative di solito vanno a monte, poiché il "carro armato" non presta attenzione alla durata delle relazioni, così in molti preferiscono interrompere una collaborazione anziché rispettare un accordo imposto da un "carro armato".

Ai "carri armati" non interessano minimamente né gli altri né i loro interessi.

"Leader"

Ha molto chiaro l'obiettivo, tiene ben a mente i propri interessi e, quando possibile, cerca di conciliarli con quelli della controparte.

Le trattive procedono bene.

Migliorano i rapporti con gli interlocutori.

Come ricorderete, all'inizio di questa sezione vi avevo domandato se a vostro avviso fosse possibile prescindere dalla cortesia in una qualsiasi negoziazione, chiedendovi di tenere a mente la vostra risposta per confrontarla con quella che vi avrei dato alla fine. Eccola qui:

I negoziatori che ottengono i risultati migliori sono coloro che nella lotta per i propri interessi agiscono secondo il modello del "leader". Per riuscirci è fondamentale avere una motivazione molto alta e tutta la cortesia che possa essere necessaria in quella determinata situazione.

5. Modi per regolare le emozioni intorno a un tavolo di trattativa

Ogni negoziatore ha a disposizione un bagaglio di strumenti e differenti meccanismi che gli permettono di regolare la temperatura intorno al tavolo

di trattativa, vale a dire di regolare il livello di durezza consentito. Tuttavia, come abbiamo visto nelle pagine precedenti, solo chi si comporta secondo il modello del “leader” sarà in grado di utilizzare consapevolmente tali regolatori. Tutti gli altri modelli risentono infatti di scarsa sicurezza o cortesia, il che comporta l’incapacità di valutare per tempo il momento in cui è necessario incrementare o abbassare la temperatura delle emozioni.

Di cosa stiamo parlando esattamente? Di regolatori di tensione. Gli esperti di conduzione di trattative distinguono quattro regolatori di questo tipo. Esaminiamoli nel dettaglio.

Regolatore n. 1: le persone

In cosa consiste un meccanismo regolatore? Quando siamo immersi in una trattativa tendiamo a dare un giudizio delle persone o dei fatti che accadono. O, peggio ancora, talvolta valutiamo anche caratteristiche personali delle persone con cui stiamo trattando. Qualsiasi negoziazione, non appena passa a essere una questione personale, diventa immancabilmente più spietata.

Una cosa è dire: «Non sono affatto contento delle cifre che mi state mostrando». Un’altra, ben diversa, è affermare: «Le cifre di questa relazione dimostrano tutta la sua incompetenza». Nel primo caso ci muoviamo su di un terreno razionale e ci atteniamo all’esame dei dati di realtà che la controparte ci sta presentando. Nel secondo, invece, stiamo ingaggiando una lotta feroce. Di fatto la stiamo provocando noi stessi, permettendo alle emozioni di interferire nella trattativa.

Abbiamo dato un giudizio sulla persona, rendendola incapace di pensare razionalmente. Da quel momento in poi la controparte prenderà ad agire sotto l’influsso delle emozioni.

Il califfo Omar combatteva da trent’anni contro un nemico. Questo era molto forte e la battaglia durava ormai da una vita. Era una guerra aperta. Un giorno il califfo ebbe però un colpo di fortuna: il nemico cadde da cavallo e lui gli balzò addosso impugnando una lancia. Sarebbe bastato un secondo per conficcargli l’arma nel cuore e porre fine a quel conflitto una volta per tutte, ma nel giro di un istante, prima che ciò potesse accadere, il nemico gli sputò in faccia.
Omar fermò il movimento della lancia, si toccò il viso, si raddrizzò e gli disse: «Riprendiamo domani».

Il nemico, incredulo, gli chiese: «Che cosa ti succede? Aspetto un momento del genere da trent'anni, nella speranza di poterti puntare prima o poi la lancia contro il petto e porre fine a tutto una buona volta. Io non ho avuto questa fortuna, ma tu sì. Avresti potuto farmi fuori in un attimo. Perché non mi hai ucciso?».
Omar rispose: «Questa non è una guerra come le altre, perché ho fatto un voto sufi, giurando che avrei combattuto senza ira. Per trent'anni mi sono battuto senza un briciolo di collera, finché questa ha fatto la sua comparsa un istante fa. Quando mi hai sputato in faccia, per un attimo sono stato pervaso dalla rabbia ed è diventata una questione personale. Ho desiderato ucciderti, il mio ego voleva farti fuori. Fino ad allora, per tutti questi anni, non ho avuto alcun problema, perché combattevamo per una ragione concreta. Tu non eri mio nemico, perché non c'era assolutamente niente di personale. Né avevo alcun interesse personale a ucciderti, volevo soltanto vincere il conflitto. Ma per un istante ho perso di vista il mio obiettivo: ti sei trasformato nel mio nemico personale e ho desiderato ucciderti. Per questo adesso non posso ammazzarti. Quindi ritiriamoci e riprendiamo domani».
Tuttavia la guerra non riprese, poiché l'antico nemico divenne amico e gli chiese: «Adesso insegnami. Diventa il mio maestro e permettimi di essere tuo discepolo. Voglio imparare anche io a combattere senza rabbia».

Siamo abituati a giudicare le situazioni, le persone e tutto ciò che accade attorno a noi.

Molto spesso per esempio capita di sentire: «Quella strega mi ha buttato fuori…». Che cosa significano esattamente queste parole? Che una donna con un determinato atteggiamento ci ha detto qualcosa e ci ha chiesto di uscire dall'ufficio. E questa è l'unica base accettabile sulla quale poter costruire il proprio comportamento.

Quando permettiamo a un giudizio di interferire, la lotta inevitabilmente si inasprisce. Riporto adesso un esempio in cui è possibile prendere in esame le diverse modalità di svolgimento dei fatti a seconda dell'impiego di un linguaggio oggettivo o di una prospettiva influenzata da valutazioni personali.

Un giovane va a casa della fidanzata per fare conoscenza con i futuri suoceri. Mentre madre e figlia finiscono di cucinare il ragazzo resta da solo in salotto a sfogliare delle riviste e a guardare delle foto di famiglia per passare il tempo. È nervoso e agitato e si rigira una penna tra le mani.
A un certo punto la penna si svita e la molla schizza via, fino a cadere in un vaso in cui le donne conservano alcuni gioielli. Senza pensarci il giovane fa per infilare la mano dentro, ma in quel preciso istante vede con la coda dell'occhio la madre della fidanzata entrare nella stanza. Sa già che qualsiasi spiegazione possa dare e qualunque cosa possa dire sarebbe comunque inutile. Ha assolutamente bisogno di fare entrare la sua ragazza nella conversazione, di utilizzarla come mediatrice.
Ciò esula dal tema del nostro libro, ma supponiamo che il giovane conosca tale tecnica e che sia disposto a coinvolgere la ragazza.
In tal caso, se decidesse di raccontarle il suo personale punto di vista sulla situazione (se le desse la sua valutazione dei fatti), vale a dire che crede che la madre possa avere pensato che lui stia frugando tra le loro cose, starebbe correndo troppo. Perché in realtà non sa che cosa abbia pensato la donna, né potrebbe saperlo. Di conseguenza la ragazza non gli darebbe troppo credito e la prenderebbe come una giustificazione, il che a sua volta comporterebbe che, se lei lo raccontasse alla madre, la donna non ci crederebbe.
Per questo è fondamentale limitarsi a riferire i fatti. In questo caso il giovane dovrebbe dire che si stava rigirando la penna tra le mani, quando la molla è schizzata via cadendo nel vaso, e che la donna l'ha visto proprio mentre ci infilava la mano dentro…

Utilizzare il linguaggio dei fatti.

Bisogna imparare a padroneggiare il linguaggio dei fatti, soprattutto nelle trattative e ancor più in quelle con controparti difficili. Non appena cominciate ad andare sul personale e a esprimere giudizi sugli altri, la lotta si inasprisce. È molto importante distinguere la persona concreta dal tema che stiamo dibattendo.

Ecco quindi il primo regolatore: se non vogliamo arrivare a una lotta feroce, dobbiamo evitare di scendere nel personale. Dobbiamo attenerci ai fatti ed esimerci dal dare giudizi sulla persona. È di fondamentale importanza tenere distinta la persona dall’oggetto del contendere: mettendo tutto nello stesso calderone condurremo la trattativa dal piano razionale a quello emotivo e ciò ci porterà a coinvolgere gli altri.

Regolatore n. 2: posizioni e ambizioni

Per cominciare, riportiamo una storia raccontata nel libro di Stephen Covey *Le sette regole per avere successo* (1989), poi ripresa in chiave comica da Mikhail Nikolayevich Zadornov[5].

Due navi da guerra erano uscite in mare aperto per alcune manovre ed erano state sorprese da una tormenta. Io facevo il marinaio su una di esse e una notte ero di guardia sul ponte. La visibilità era scarsa per la nebbia e il capitano rimase sopra coperta a impartire ordini. Poco dopo l'imbrunire, un uomo di vedetta annunciò: «Luce a tribordo!».
«È ferma o si allontana?» chiese il capitano.
«È ferma, signore» rispose la vedetta.
Il che significava che rischiavamo la collisione. Allora il capitano ordinò al segnalatore: «Trasmetti il seguente messaggio: "C'è pericolo di collisione, vi consiglio di correggere la rotta di venti gradi"».
La risposta non tardò ad arrivare: «Sono io che consiglio a voi di correggere la rotta di venti gradi!».
Il capitano ordinò quindi di trasmettere un altro messaggio: «Sono il capitano e vi ordino di correggere la rotta di venti gradi!».
La risposta fu: «Io sono un marinaio di seconda classe, correggete la vostra rotta di venti gradi».
Il capitano era fuori di sé e ordinò di trasmettere il seguente messaggio: «Sono su una nave da guerra. Correggete la rotta di venti gradi».
L'ultima risposta fu: «Io sono nel faro!».
Ovviamente fummo noi a cambiare rotta.

Cosa possiamo osservare in questa storia? Rigidità di visioni e posizioni. Mancanza di disponibilità a trovare un accordo. Nel complesso tutto ciò si potrebbe riassumere in una sola parola: *ambizione*. È questo che di solito impedisce ai negoziatori di arrivare al nocciolo della questione e raggiungere un'intesa. Sono proprio le posizioni dure e inflessibili delle parti a condurle molto spesso a una lotta senza senso.

Nelle prossime pagine, dedicate al tema del compromesso,

analizzeremo come questo tipo di comportamento influisca sull'andamento di una negoziazione e sulle decisioni che verranno prese di conseguenza.

Una volta ho partecipato a una negoziazione tra l'acquirente (A) di un'impresa abbastanza grande e il direttore delle vendite territoriali (DV) del fornitore. Quest'ultimo rappresentava una piccola azienda con un enorme interesse a collaborare con l'azienda dell'acquirente. Riporto qui un breve frammento del dialogo.

A: Ma lei sa con chi sta parlando? Abbiamo una fila di venditori fuori dalla porta!

DV: Ma noi non possiamo lavorare in perdita.

A: Mi sembra che non abbia capito. Le ho detto che se volete lavorare con noi dovete accordarci uno sconto del 10%.

DV: È inaccettabile.

A: Ho il tavolo pieno di altre proposte, ha capito?

DV: Non facciamo sconti a nessuno. Come glielo devo spiegare? Non possiamo lavorare in perdita.

A: Allora la trattativa si chiude qui.

Non vi ricorda forse il dialogo tra la nave e il faro? Nessuno dei due riusciva a spiegare all'altro ciò a cui era realmente interessato. Arroccandoci dietro atteggiamenti duri e inflessibili, spesso trascuriamo i nostri interessi e combattiamo solo per difendere le nostre posizioni, il che ci impedisce di ottenere risultati.

Nel caso in questione ho fatto chiudere lì la trattativa, ma è stato interessante capire il preciso motivo per cui le due parti si stavano battendo.

Venne fuori che l'acquirente avrebbe accettato uno sconto del 5%, mentre il fornitore sarebbe stato disposto ad arrivare al 7%. Non sarebbe stato quindi meglio mettere da parte le posizioni inflessibili e concentrarsi sugli interessi da raggiungere?

Le ambizioni portano a perdere di vista i propri interessi.

Spesso accade di dare più valore alle posizioni che ai nostri stessi interessi, soprattutto quando ci si avvale del modello del “carro armato”. Tale ruolo ci porta infatti a tralasciare completamente i nostri interessi e a pensare soltanto al trionfo delle nostre ambizioni. Agendo in questo modo il negoziatore passa a combattere soltanto per il potere: vuole apparire forte agli occhi degli altri.
Apparire una persona vincente è un valore che ci arriva dal contesto sociale, ma si tratta di ambizioni che non fanno altro che ostacolare il reale successo. Perché il successo e le ambizioni, nel senso buono della parola, dipendono solo dalla nostra efficacia personale.

Ero in vacanza con la mia famiglia in Thailandia, per festeggiare il Capodanno. La sera di San Silvestro

andammo a un ricevimento con tavoli accuratamente decorati, ognuno dei quali aveva otto posti a sedere. Tutti gli invitati avevano ricevuto un biglietto in cui era indicato il numero del tavolo assegnato. Al nostro eravamo già in sette, quando arrivò una giovane coppia. In effetti anche sul loro biglietto c'era scritto lo stesso numero. Che cosa fare? Non c'era molta scelta: ci toccava stare in nove. Non che fosse un grande problema, perché i tavoli erano ampi e ci sarebbe stato posto anche per una persona in più. Tuttavia le sedie erano otto, così il giovanotto decise di andare a cercarne una. Nel tavolo di fianco non c'era ancora nessuno, quindi la prese da lì. Ma i vicini non tardarono ad arrivare e, non appena capirono l'accaduto, si irritarono e pretesero la restituzione della sedia sottratta.
«Rimetta subito la sedia a posto» reclamarono.
«Io non ce l'avevo, così ne ho presa una libera» si difese lui.
«Che faccia tosta! Non vede che ci sono anche dei bambini? Ci restituisca la sedia!» continuarono quelli alzando il tono della voce.
L'atmosfera cominciò a scaldarsi e sempre più persone si aggiungevano in difesa di ciascuna delle parti. Il conflitto sembrava imminente. In realtà non c'era più in gioco la sedia, era una questione di principio.
Quelle trattative mi ricordarono il dialogo fra il faro e la nave. Allora chiamai un cameriere e gli chiesi di portare una sedia in più. Non appena i contendenti si resero conto che il motivo della contesa era venuto a mancare, finalmente si calmarono.

Di solito nelle negoziazioni sorgono conflitti quando le persone confondono i mezzi con le finalità. Quando i negoziatori discutono basandosi sulle proprie ambizioni, in genere ottengono il risultato di confinarsi da soli entro i limiti di tali ambizioni. Quanto più cercherete di convincere la controparte della fermezza della vostra posizione iniziale e della solidità delle vostre convinzioni, tanto più difficile vi risulterà modificarle.

Voglio riportare ancora una volta la vostra attenzione su di un punto. Qualunque tecnica di conduzione delle trattative scegliate, deve rispondere a tre criteri:

1. condurre a un accordo ragionevole;

2. permettere di raggiungere i risultati prefissati;
3. migliorare, o quantomeno non peggiorare, la relazione fra le parti.

In molte occasioni le ambizioni trasformano un processo di negoziazione in una vera e propria battaglia, come quando una delle parti dichiara: «Arriveremo a un accordo, ma solo alle mie condizioni». In altre parole, io ottengo ciò che voglio e a te resta la soddisfazione di esserti comportato bene. Queste trattative lasciano sempre un fondo di rancore e rabbia che può restare lì per tutta la vita.

Spesso le negoziazioni sfociano in una lotta per posizioni o ambizioni, poiché le parti non hanno in precedenza stabilito il ventaglio delle opportunità, vale a dire le possibili soluzioni. Se affrontiamo una trattativa con in testa un'unica opzione, la stiamo inevitabilmente rendendo un confronto duro.

Regolatore n. 3: il ventaglio di possibilità

Una volta uno dei partecipanti a una delle giornate di formazione da me condotte mi si è avvicinato dopo il fallimento dell'ennesima trattativa di esercitazione e mi ha chiesto: «Come mai il mio avversario non mi ascolta? Gli avevo proposto condizioni magnifiche ma non ha voluto accettarle, gliele ho spiegate nel dettaglio e non mi ha prestato ascolto».

Il problema risiede nel fatto che, al momento della preparazione della negoziazione, ciascuna delle parti aveva immaginato un'unica ipotesi di risultato, dando per scontato che all'interlocutore sarebbe andata bene. Secondo voi, quanto poteva essere alta la probabilità che le ipotesi di partenza immaginate dalle due parti coincidessero? La mia esperienza dimostra che tale coincidenza non avviene praticamente mai.

Quando vi preparate a una trattativa, ipotizzate differenti risoluzioni che vi potrebbero soddisfare, pensando a possibili varianti. Ovviamente devono essere tutte ben fondate. Non dimenticate inoltre che la variante che abbia origine da un "voglio che" condurrà ancora una volta a una lotta per le ambizioni, inasprendo le posizioni delle parti.

Prima di avviare una trattativa, inoltre, conviene prestare particolare attenzione alla costruzione di un poligono di interessi. Sì, precisamente un poligono. Ne parleremo nel prossimo capitolo.

Come ho già spiegato, se il negoziatore ha una visione ristretta, riferita a una sola variante e a un unico interesse, le trattative si inaspriranno ed

entrerà in azione la terza legge della termodinamica: «La forza di azione è pari alla forza di reazione». E i negoziatori finiranno così per escludere anche opzioni che avrebbero potuto rivelarsi interessanti e vantaggiose.

Spesso si tende a confondere il ventaglio di possibilità con la propensione a fare concessioni, ma è esattamente il contrario. Quando si hanno a disposizione delle alternative, non è necessario esporle subito alla controparte. Preoccupiamoci piuttosto di collocare le varie argomentazioni, nostre o dell'interlocutore, a mano a mano che le ascoltiamo, all'interno del ventaglio di possibilità precedentemente delineato. Se si trovano in accordo, perché allora non rafforzare quella determinata posizione o quantomeno tentare di farci affidamento?

È molto importante imparare a risolvere i problemi mettendone a fuoco l'essenza, anziché perderci in una banale e spesso inopportuna contrattazione di ambizioni. Se è possibile raggiungere un obiettivo e arrivare a una soluzione, bisogna impegnarsi a farlo. Nel caso in cui invece non fosse possibile, conviene perseguire un risultato che a vostro avviso abbia un fondamento. Non dimenticate mai la saggezza tibetana: chi ha bisogno di dimostrare qualcosa non ha ragione, perché chi ha realmente ragione non ha bisogno di dimostrare niente.

Regolatore 4: la lotta nel tempo

Spostarsi nel tempo può contribuire a inasprire o allentare le emozioni intorno al tavolo di trattativa. Tornare costantemente al passato, per esempio, accende le trattative rendendo quasi impossibile arrivare a un accordo.

Il passato non si può cambiare e il tentativo di spostarsi nel tempo per convincere se stessi a rinunciare a determinate azioni non porta a niente. Dobbiamo conoscere il passato, accettarlo e servircene; lottare per cambiarlo non ha senso e porta a un futile e affatto costruttivo inasprimento della trattativa.

«L'anno scorso ci ha venduto della merce difettosa, non voglio più rivederla»: con una frase come questa la controparte sta tentando di vendicarsi di voi. Ma è importante non farsi coinvolgere e riportare la conversazione nel presente o, meglio ancora, proiettarla nel futuro. A nessuno piace ricordare un passato scomodo, è molto più piacevole parlare di un futuro brillante e del modo in cui ottenerlo.

«Sono sinceramente dispiaciuto per quanto è successo, ma le comunico

che il nostro attuale sistema di controllo qualità non permette errori di questo tipo e che siamo disposti a prorogare la garanzia dei nostri prodotti.»

Non appena sentite che la controparte cerca di trascinarvi in una lotta per il passato, cercate di non farvi coinvolgere: non è costruttiva e non porta a niente. Non solo il passato non si cambia, ma combattere in suo nome può addirittura rovinare il presente.

«Non ha mantenuto le sue promesse.»

«Nemmeno lei mi ha pagato nei tempi stabiliti.»

«Se avesse iniziato il lavoro, almeno le avrei dato un anticipo.»

«Ma come pensava che potessi iniziare a lavorare senza soldi?»

Che cosa ne pensate? Secondo voi questi negoziatori giungeranno a un accordo? In casi del genere bisogna eliminare la causa di malcontento e andare avanti.

Chi vive combattendo per il passato prova costantemente sensi di colpa, ira, irritazione. È tormentato dai ricordi e dal desiderio di cambiare ciò che è stato e riversa questo rancore nei confronti degli altri. Le sue trattative non hanno senso e finiscono per generare conflitti.

Lotta per il passato.

Se è nelle mani adeguate, la lotta per il presente è un valido regolatore. Bisogna imparare a usarlo, perché si tratta di un combattimento carico di significato che si rivela imprescindibile per delineare un quadro di quanto accade. È una tappa dura della negoziazione, e chi non parte dalla lotta per il presente si ritrova costantemente in uno stato di guerra con il mondo circostante. Ma il risultato è palese e può ritenersi positivo già in fase di previsione: o otterrete quanto desiderate, oppure ne ricaverete comunque un quadro più chiaro delle azioni e delle intenzioni della controparte.

Molti evitano questo tipo di lotta, perché temono di perderla. Ma a volte nelle trattative mettere da parte gli interessi può servire a tracciare un profilo più adeguato della situazione, che presenterà maggiori benefici rispetto a una vittoria momentanea.

«Dopo telefono a Nikolaj e gli chiedo un suo parere.»

«Chiamalo subito.»

«Ho il suo numero scritto a casa.»

«Te lo do io.»

«È che ho la batteria scarica.»

«Non importa, chiamalo con il mio telefono.»

«Ascolta, perché non mi lasci in pace? Adesso non voglio telefonare a nessuno.»

Lotta per il presente.

La lotta ha permesso di stabilire che non verrà fatta alcuna telefonata. Se non altro questo ci permette di essere certi della realtà dei fatti e di non alimentare false illusioni. Il dialogo appena descritto (un vero e proprio combattimento) è un chiaro esempio di lotta per il presente. Certo, si tratta di una negoziazione dura e c'è una buona probabilità di non portare a casa il risultato, ma in compenso ci permette di arrivare a conoscere i veri propositi della controparte e di regolare di conseguenza la nostra linea di condotta.

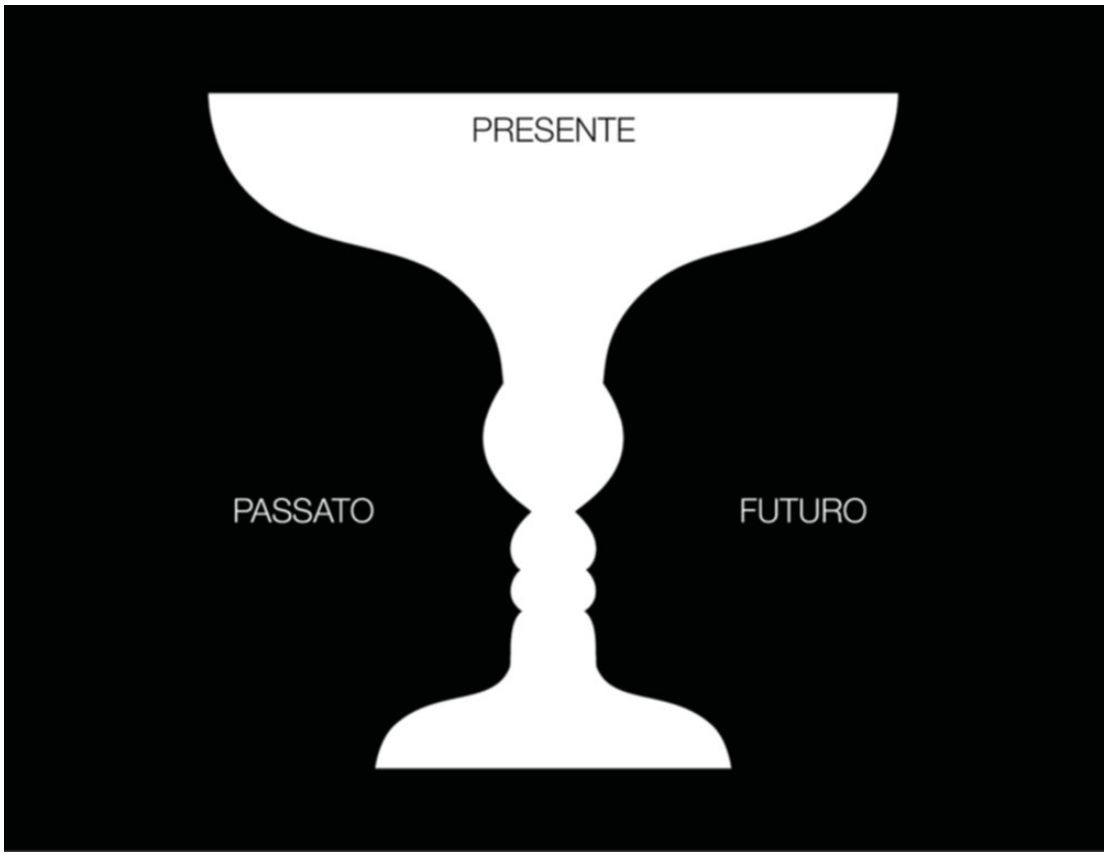
Una volta ho partecipato a una complessa negoziazione multilaterale che aveva lo scopo di firmare un accordo amichevole con una banca in vista del pagamento di un debito da parte di due delle parti. Alla trattativa partecipavano i rappresentanti della banca, il rappresentante di uno dei debitori e il secondo debitore in persona.
Banca: Bene, siamo disposti a sottoscrivere un accordo amichevole.

Parte 2: Anch'io. *(Rivolgendosi al rappresentante della parte 1)* E lei?
Parte 1: Sì, siamo d'accordo. Organizziamo un incontro con il mio capo.
Parte 2: Lo chiami subito, così ne parliamo un attimo in modo da poter scrivere l'accordo e averlo già pronto per firmarlo durante la prossima riunione.
Parte 1: Oggi probabilmente si trova all'estero.
Parte 2: Non c'è problema, una questione così importante vale più di qualche minuto di tariffa telefonica internazionale. Lo chiami e lo metta in vivavoce.
Parte 1: Non credo che voglia parlarne al telefono.
Parte 2: Possiamo fare almeno un tentativo. *(Rivolgendosi ai rappresentanti della banca)* Siete d'accordo?
Banca: Sì, siamo pronti a parlarne. Perché rimandare?
Parte 1: *(Balzando in piedi)* Non sono venuto qui per arrivare a un accordo, ma per conoscere le vostre posizioni.

Al termine del dialogo risulta chiaro che una delle parti non ha la minima intenzione di raggiungere un accordo e cerca soltanto di allungare i tempi. Questa informazione ha un valore enorme.

RICORDATE BENE: Le persone attribuiscono al futuro una grande importanza. Per questo talvolta è possibile (e si rivela utile) spostare le negoziazioni nel futuro con il fine di attenuarne i toni. Anziché metterci a ripartire il denaro, parleremo del modo in cui farlo. Un contratto matrimoniale o gli accordi tra i fondatori di una società, in cui si indichi il metodo di contribuzione al capitale sociale, sono degli ottimi esempi di un'intelligente lotta per il futuro. Il combattimento avviene nel presente, ma è orientato a facilitare la risoluzione di problemi complessi nel futuro.

Tuttavia, se siamo ossessionati dal pensiero del futuro, corriamo il rischio di idealizzare i nostri obiettivi e di vivere dominati da progetti, aspettative, speranze e paure.



Passato, presente e futuro.

È importante saper gestire l'aspetto del tempo. Occuparsi del presente e non temerlo. Servirsi dell'esperienza del passato, ma evitare di condurre una lotta in suo nome. Utilizzare il futuro per arricchire il presente. Nelle negoziazioni bisogna essere consapevoli del fatto che anche i ricordi e le aspettative sono atti del presente. Il passato e il futuro sono lo sfondo del presente, sul quale bisogna sempre concentrarsi.

Ripassiamo ancora una volta i quattro regolatori di tensione al tavolo di trattativa.

Regolatori di tensione.

Persone

Il passaggio di una trattativa al piano personale comporta un inasprimento della lotta. Se la controparte vi attacca dal punto di vista personale, significa che sta cercando di trascinarvi in questo tipo di scontro, in cui si sente maggiormente a proprio agio.

Posizioni

Quando ci battiamo per le nostre ambizioni e posizioni tralasciamo i nostri interessi e cominciamo a difendere il nostro punto di vista “irremovibile”. Ne consegue che, troppo assorti in tale processo, non otteniamo alcun risultato.

Il ventaglio di possibilità

Conviene avviare una trattativa avendo prima delineato un ventaglio di possibilità (benefici) ben definito e costruito un poligono di interessi. Bisogna essere pronti a motivare ogni variante e a esigere che la controparte faccia lo stesso con le proprie.

Lotta per il tempo

La lotta per il passato non ha senso né è costruttiva. Se ce ne lasciamo coinvolgere, perdiamo di vista il nostro obiettivo. Rivolgersi al futuro è utile per attenuare le passioni, mentre la lotta per il presente è un

combattimento duro che ci permette di avere un quadro adeguato della situazione portandoci a raggiungere i nostri interessi. Tuttavia, dobbiamo ingaggiare una lotta per il presente solo se siamo disposti ad accettare una sconfitta.

---

1 - Niccolò Machiavelli, *Il Principe*, capitolo XVIII: «Poiché il Principe deve necessariamente saper ben adoperare le qualità delle bestie, deve prendere esempio tanto dalla volpe che dal leone. Per il motivo che il leone non sa difendersi dalle trappole [gli inganni], la volpe invece non sa difendersi dai lupi [la violenza]. Bisogna dunque essere volpe per riconoscere le trappole, ed essere leone per spaventare i lupi. Coloro che si comportano soltanto come leoni non hanno conoscenze [della politica, del governare]».

2 - Andrej Andreevič Gromyko (1909-1989), il più celebre diplomatico sovietico, fu ministro degli Affari Esteri dell'Unione Sovietica tra il 1957 e il 1985. Soprannominato in Occidente "Mister Niet" per il duro spirito di negoziatore, scrisse alcune memorie sulla sua storia di politico e diplomatico.

3 - Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, North River Press, 1984 (2a edizione riveduta e corretta 1992). Traduzione letterale dal russo, libro non disponibile in italiano.

4 - Grande guerra patriottica è il termine utilizzato in Russia e in altre ex repubbliche sovietiche per descrivere il conflitto dell'URSS contro la Germania nazista e il Giappone durante la Seconda guerra mondiale, ossia dal giugno del 1941 fino alla vittoria nel maggio del 1945. La Grande guerra patriottica è ricordata dai russi con ossequio.

5 - Mikhail Nikolayevich Zadornov (1948-2017) è stato un celebre scrittore satirico e comico sovietico e russo. Dalla vena polemica e osannato dal pubblico, Zadornov è stato autore di numerosi aforismi frequentemente citati dai russi.

Capitolo 2

Come imparare a distinguere un compromesso da concessioni non necessarie

Per quanto possa sembrare strano, le convinzioni più tenacie rigide sono al contempo anche le più superficiali. Le convinzioni profonde sono sempre soggette a cambiamento.
Lev Nikolàevič Tolstoj

In questo capitolo esamineremo le concessioni e i compromessi e vedremo in cosa si differenziano. Prima di dare una definizione di entrambi i termini, però, voglio soffermarmi sul concetto di “bilancio della trattativa”.

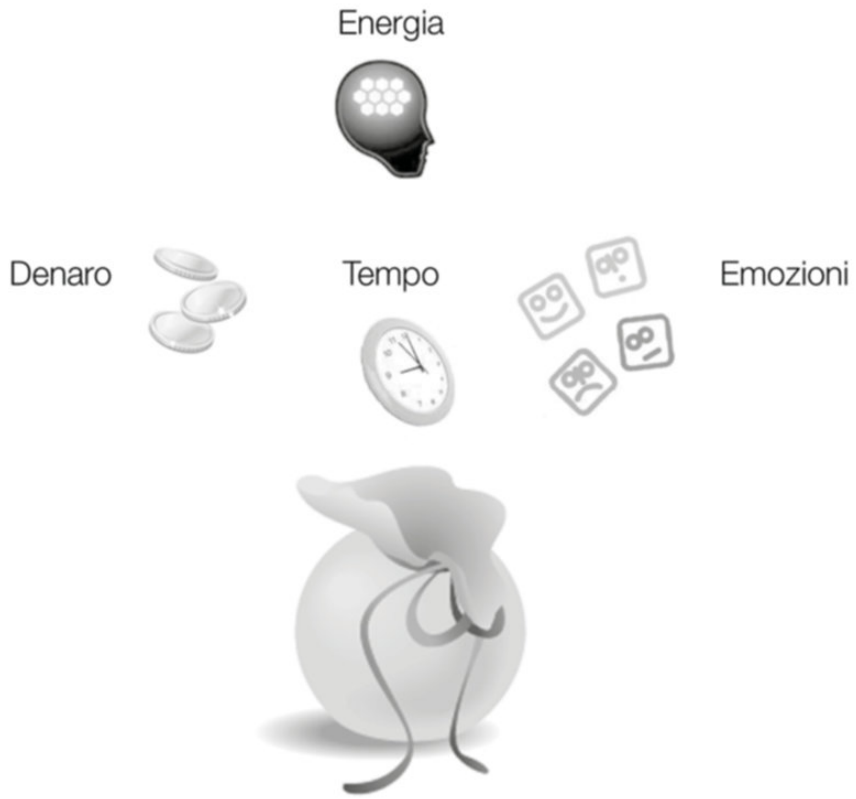
Vi siete mai chiesti da cosa sia costituito? Molti potrebbero sostenere che il bilancio di una trattativa sia la quantità di denaro per cui stiamo negoziando e che pertanto equivalga e un determinato guadagno. In realtà dobbiamo analizzare tale nozione da una prospettiva differente e inserirla all’interno di un contesto distinto.

1. Determinare il bilancio della trattativa. I quattro elementi

fondamentali che influiscono sul risultato

Il bilancio della trattativa dipende ovviamente dall'importo contrattuale e da altri interessi in gioco, ma soprattutto obbedisce ai quattro parametri seguenti:

- il tempo che dedichiamo alla trattativa stessa;
- l'energia che investiamo nella preparazione della trattativa e nella sua conduzione;
- il denaro, certo, ma non l'importo contrattuale, bensì la cifra che spendiamo nel corso della negoziazione;
- le emozioni che emergono nella trattativa.



Bilancio della trattativa.

La formula per calcolare il bilancio di una trattativa è stata ideata e descritta da Jim Camp.

Esaminiamo adesso nel dettaglio ciascuno di questi quattro elementi e valutiamone l'influenza all'interno del bilancio di una trattativa.

Tempo

Tutti conoscono il detto “il tempo è denaro”. E non ci sono dubbi sul fatto che sia vero. Eppure, pur essendo consapevoli di tale postulato, nemmeno nella vita di tutti i giorni diamo al tempo un peso così rilevante.

Pensateci un po’ e capirete. L’80% del tempo che dedichiamo al lavoro è costituito da incombenze che potremmo rimandare, poiché non portano ad alcun beneficio immediato. Solo il restante 20% viene impiegato nell’esecuzione di compiti che offrono risultati tangibili. Nel caso delle negoziazioni, capita spesso che l’80% del tempo trascorso al tavolo di trattativa venga dedicato a parlare di tematiche che non solo si allontanano dalla trattativa stessa, ma che addirittura non hanno niente a che fare con il tema affrontato.

I negoziatori esperti sanno come trarre vantaggio da tale aspetto. Ci sono per esempio determinate situazioni in cui la controparte si mette ad allungare i tempi di proposito. In occasioni del genere non mancano mai frasi di questo tipo: «Mi sembra che la questione non sia stata formulata in maniera corretta…», «Devo pensarci un po’ e valutare insieme ai miei colleghi…», «Quando posso chiamarla? Facciamo fra una settimana?».

Quando ascoltiamo commenti simili è evidente che la controparte voglia tirarla per le lunghe. A che pro? Il vostro interlocutore conosce perfettamente il valore di questo momento e sa molto bene che il tempo è uno degli elementi essenziali che compongono il vostro bilancio. Quindi, per volgere il bilancio della trattativa a proprio favore, ha bisogno di incrementare tale capitolo di spesa, ossia il tempo che dedicate al processo di negoziazione.

Quanto costa di preciso questo aspetto? Costa caro. Ma tra tutti quelli che ho citato in precedenza è quello che possiede un peso specifico minore. Diciamo quindi che vale uno.

Energia

Per importanza e peso, questo è il secondo elemento costitutivo del bilancio di una trattativa.

Il fatto che in una negoziazione si spendano molte energie è un assioma. Ma di che tipo di energia si tratta esattamente? E in che cosa la consumiamo? Nella preparazione della trattativa, nel processo stesso di conduzione, negli spostamenti. Concorderete sul fatto che è di grande rilievo stabilire chi sarà a doversi spostare per andare dalla controparte. Se

vengono da voi, allora il vostro dispendio di energia sarà minore; se invece siete voi a muovervi, dovrete impiegare molta più energia. Immaginate di dover addirittura andare in un'altra città, oppure in un'altra regione! Di dovervi spostare per esempio da Mosca a Vladivostok. Pensate a quanta energia è necessaria per il trasferimento aereo, la permanenza in albergo, gli spostamenti all'interno della città, l'analisi della situazione. Tutti questi aspetti fanno parte dell'energia che consumiamo. E talvolta questo elemento ha un ruolo chiave in una trattativa.

Analizziamo un esempio in proposito.

Una volta ho raggiunto in aereo la città di Murmansk per condurre una trattativa. Era inverno, nel periodo della notte polare. Non c'è bisogno che vi spieghi quanta energia consumi un moscovita nella permanenza in una città all'interno del circolo polare artico. Già prima della partenza per Murmansk io e il mio team avevamo speso molta energia nell'accordo per i termini di negoziazione. Eppure, al mio arrivo in città, dopo essermi presentato negli uffici dove si sarebbe dovuta svolgere la trattativa, mi sono sentito accogliere con le seguenti parole: «Sa, in realtà in questo momento non siamo disposti a trattare con lei».

Questo esempio dimostra in maniera evidente l'enorme danno causato dalla controparte al mio bilancio di trattativa, compromettendone ben due elementi: tempo ed energia.

Ebbene, in precedenza abbiamo visto che il peso specifico del fattore "tempo" equivale a uno. Adesso mettiamo in evidenza che quello del fattore "energia" vale invece il doppio, ossia due. E anche di più, perché un conto è spendere tempo in attesa che ci segnalino la data della trattativa, ma stando seduti in ufficio, a leggere un libro, a parlare al telefono o a fissare una riunione, un altro conto è muoverci per andare a incontrare qualcuno.

Soldi

Inutile nascondere che l'obiettivo di qualsiasi azienda è generare profitto. Perciò, quando spendiamo denaro per una negoziazione (soprattutto se più del previsto), il bilancio si fa più corposo.

Chiariamo subito quali sono le spese incluse nel bilancio di una trattativa. Le voci sono molte: il denaro investito nella comunicazione

(trattative telefoniche, trasferte dal cliente), nei regali, nel materiale pubblicitario, nelle spese postali, negli stipendi di tutte le persone coinvolte.

In pratica racchiude tutte le spese sostenute per coprire i costi del processo di negoziazione.

Spesso nel bilancio di una trattativa la voce “denaro” incide notevolmente. Per esempio quando dobbiamo volare più volte da Mosca a Vladivostok, oppure organizzare incontri per illustrare i vantaggi della nostra proposta. Anche quando nell’affare sono coinvolte diverse persone e dobbiamo riunirle in più di un’occasione.

Talvolta il bilancio cresce così tanto da indurci a riflettere in modo serio sulla quantità di denaro che stiamo spendendo. Ecco perché questo elemento costitutivo del bilancio di una negoziazione è tanto importante e il suo peso specifico equivale a tre.

Vediamo adesso perché si rivela più costoso del fattore “energia”, nonostante l’enorme rilevanza di quest’ultima, come abbiamo potuto vedere dall’esempio del mio viaggio a Murmansk.

Supponiamo di essere costretti a spostarci da una zona di Mosca a un’altra. Per farlo non avremo bisogno di molto denaro, ma saranno di certo necessari tempo ed energia. Se invece per condurre una trattativa dobbiamo volare da Mosca fino a Petropavlovsk-Kamčatskij, allora staremo consumando tempo, energia e denaro. E il nostro bilancio si gonfierà alla grande. Esattamente quello che è successo con il mio viaggio a Murmansk. Proprio perché l’elemento “denaro” ha un peso specifico tre volte maggiore rispetto a quello del “tempo” e una volta e mezzo più di quello dell’“energia”.

Emozioni

L’ultima voce del bilancio di una trattativa sono le emozioni. Come avrete già immaginato, si tratta dell’aspetto più caro. Vediamo perché.

Quando in un processo di trattativa irrompono le emozioni, le parti smettono di ragionare in modo logico. Non sono più in grado di calcolare il denaro, di valutare i guadagni o di raggiungere il risultato auspicato. Quante volte avrete sentito dire: «In questa trattativa ho speso così tanto che ormai non posso certo rinunciare!»? Frasi come questa fanno capire che il bilancio della negoziazione in questione ha superato ogni limite e che la componente emotiva è fuori controllo. Non stupisce dunque che tale elemento abbia il peso specifico più alto: quattro.

Torniamo all’esempio della mia negoziazione a Murmansk. Stimiamone il bilancio.

È stato investito del tempo. Non solo quello del viaggio, ma anche quello per la preparazione della trattativa, per stabilirne determinati aspetti preliminari e analizzarne alcuni dettagli. Ho consumato inoltre energia: mi sono preparato, ho studiato la documentazione dell’azienda, ho individuato i punti di contatto. Altra energia è stata impiegata per il lungo volo e per adattarmi alle condizioni della notte polare. E naturalmente è stato speso del denaro: costi di preparazione (chiamate interurbane, consulenze di esperti, preparazione dei documenti, ecc.), volo, soggiorno in albergo, spostamenti in città. Se sommiamo tutti questi aspetti, otteniamo un peso specifico pari a sei ancora prima che la trattativa avesse inizio.

Tuttavia, quando mi hanno detto che la negoziazione precedentemente concordata non avrebbe avuto luogo, il bilancio è cresciuto, perché si è aggiunto l’impatto emotivo dovuto alla delusione. Mi avevano invitato, avevo affrontato quel lungo viaggio e al mio arrivo non mi avevano nemmeno lasciato entrare… È proprio in questi momenti che uno tende a pensare di non poter desistere.

In casi del genere è molto importante non lasciarsi sopraffare dalle emozioni, poiché in caso contrario il bilancio della negoziazione raggiungerebbe il suo massimo valore, ossia 10 (1 + 2 + 3 + 4 = 10), e arriveremmo a una situazione da cui non riusciremmo più a tirarci indietro. Sappiamo bene che, se non si è in grado di gestire le proprie emozioni, si rischia di commettere qualche errore. Di che tipo? Per esempio si può assumere un comportamento aggressivo rovinando i rapporti con il cliente, o restare ad aspettare (a volte anche più di un giorno) che inizino le negoziazioni che ci vengono imposte.

Ponetevi la seguente domanda: questa trattativa porta a qualcosa? Prevedo che molto probabilmente non condurrà al risultato sperato.

Proprio per questo è fondamentale controllare e analizzare costantemente il bilancio: dovete sempre avere presente il vostro investimento in quella trattativa in termini di tempo, energia, denaro ed emozioni.

Pesi specifici all’interno del bilancio.

Le concessioni si verificano fondamentalmente in presenza di un bilancio troppo alto, quando il negoziatore non è più in grado di continuare perché ha esaurito le forze. Soprattutto quelle emotive. Quindi fa qualche concessione. Perché? Per concludere al più presto la trattativa.

Le concessioni sono il prodotto della debolezza. Applicando a tale situazione il principio di Von Clausewitz secondo cui «un combattimento è il confronto, per mezzo di uno scontro immediato, delle forze fisiche e spirituali di due parti contrapposte», possiamo notare che la concessione scaturisce dall’assenza di forza spirituale, per debolezza di carattere. Il negoziatore è privo di presenza d’animo, non ha più forze per continuare a battersi per i propri interessi. Si allontana dai propri obiettivi e accetta in parte, talvolta anche del tutto, le condizioni dell’altro. Il che avviene quando il suo bilancio di trattativa ha raggiunto il valore massimo.

Ovviamente in questo caso non si può dire che gli interlocutori abbiano raggiunto un compromesso. Vediamo infatti la definizione giuridica di

compromesso: il processo tramite cui le parti negoziali raggiungono i propri obiettivi per mezzo di reciproche concessioni.

In linea di principio, già di per sé tale definizione ha lo scopo di indurre le parti a fare concessioni. Qui la parola concessione ha una sfumatura negativa e in effetti, come ho scritto poco fa, la concessione è frutto di debolezza. Da ciò si deduce che la definizione classica di compromesso è volta a indebolire le vostre posizioni all'interno di una negoziazione, perciò vorrei introdurre in essa una piccola correzione, sostituendo la parola concessione con avvicinamento. Ed ecco quindi che per me il compromesso è «il processo tramite cui le parti negoziali raggiungono i propri obiettivi per mezzo di reciproci avvicinamenti».

Il compromesso si differenzia dalla concessione in quanto è una decisione che si prende consapevolmente.

E ha luogo in presenza di un elevato bilancio di trattativa, ma con ancora una riserva sufficiente di tempo, energia, denaro e un buon controllo delle emozioni. Quando capiamo che ci è possibile continuare a lottare e che probabilmente finiremo per ottenere più di quanto abbiamo.

Ma il guadagno ottenuto sarà comunque inferiore o pari al bilancio che si avrebbe nel proseguire la lotta. Ecco che tale decisione ponderata è ciò che chiamiamo *compromesso*.

Molti autori ritengono che il compromesso sia una grandezza matematica che può essere calcolata. A mio avviso invece si tratta di una variabile psicologica del processo di trattativa. Quando si è soddisfatti di quanto ottenuto e si è disposti a rispettare gli accordi presi nel corso del processo di trattativa, allora possiamo dire che si è raggiunto un compromesso. Quando invece gli accordi non sono soddisfacenti e si ha il desiderio di rivederli, allora ci troviamo in presenza di una concessione.

Bisogna sempre tenere d'occhio l'entità del proprio bilancio di trattativa. Prima di una negoziazione è molto importante dotarsi di tempo, soldi ed energie. Chiedetevi se avete (ed eventualmente dove si trovi) una riserva a cui attingere in caso di necessità.

Il compromesso è possibile soltanto se nel bel mezzo del combattimento (la lotta per i propri interessi) avete messo a fuoco l'obiettivo perseguito dalla controparte e la motivazione alla base della sua contesa con voi. In caso contrario il vostro tentativo di giungere a un compromesso risveglierà nell'interlocutore il desiderio di ottenere ancora di più.

Il compromesso è fuori luogo se non c'è una comprensione chiara degli interessi della controparte.

È il momento opportuno per commentare un paio di situazioni.

Telefona un cliente infuriato e grida: «Non avete rispettato i termini di consegna né quelli di pagamento! Ci avete delusi e per colpa vostra qui c'è il caos!».

Il negoziatore, poco esperto, offre subito all'interlocutore forme di compensazione: «Siamo disposti a risarcire le spese che avete sostenuto…».

«In che modo?»

«Possiamo concedervi uno sconto…»

«E poi?»

«Poi vi possiamo dare…»

Questo “poi” potrebbe ripetersi all’infinito.

Perché succede questo? È una manovra. Nessuna delle due parti conosce gli interessi dell’altra. E qualunque tentativo di raggiungere un compromesso, quando si ignorano gli interessi della controparte, provoca ulteriori concessioni.

Immaginate adesso il seguente dialogo tra due collaboratori che condividono l’ufficio:

«Ho finito le grappette, tu ne hai?» dice il primo collaboratore.

«Sì» risponde il secondo allungandogliene una confezione.

Passa qualche minuto.

«Perché non metti un po’ di musica?» dice il primo rompendo il silenzio. «Hai quella playlist così bella.»

Il secondo mette la musica. Non è molto a suo agio, ma non è in grado di capire il senso della lotta che l’altro gli sta scatenando contro. È un combattimento che non ha altro scopo se non il diritto di considerarsi “anfitrione” e di conseguenza di impartire ordini. Non deve stupirci pertanto che nel giro di alcuni minuti il primo torni alla carica: «C’è un caldo tremendo. Perché non apri un po’?» chiede al collega, che è seduto proprio accanto alla finestra.

Il secondo apre. È ormai completamente a disagio e decide di andare a farsi un caffè, ma mentre si allontana sente la voce del primo: «Se vai a farti un caffè preparane uno anche a me».

Potete ben immaginare lo sviluppo di tale relazione. Se il secondo gli porterà il caffè, diventerà inevitabilmente il “galoppino” della situazione. Per questo è così importante capire sempre il motivo per cui stiamo lottando. E non appena si è raggiunta tale consapevolezza, bisogna passare dalle manovre al combattimento (lotta per i propri interessi).

Per esempio con questa frase, a cui faremo seguire un significativo silenzio: «Certo, te lo preparo volentieri. Però quando vieni a prenderlo ricordati di chiudere la finestra, okay?».

2. Costruire un poligono di interessi “magico”

Sebbene la condizione stessa del compromesso sia un fenomeno di tipo emotivo, per arrivarci è bene ricorrere alla matematica.

Nel processo che porta a un compromesso gioca un ruolo fondamentale il poligono di interessi “magico”, che ho menzionato alla fine del capitolo precedente.

Sapete già che in linea generale, quando le parti intavolano una negoziazione in nome di un unico interesse, la trattativa finisce per essere dura e cruenta. Non essendoci risorse a sufficienza per tutti, è proprio tale deficit a indurre le parti a scontrarsi in riunioni feroci. Soltanto nel momento in cui gli interlocutori scopriranno interessi differenti (i lati del poligono della figura magica) sarà possibile riuscire a raffreddare le emozioni e arrivare a un accordo.

La costruzione di un poligono di interessi prevede cinque passaggi.

Primo passaggio: ricerca degli interessi

Conviene pensare agli interessi che possono entrare in gioco nel momento in cui si cerca di risolvere una determinata situazione. Tali interessi saranno i lati del poligono “magico”.

Esiste sempre un interesse basilare che in genere il negoziatore mette a fuoco chiaramente sin dal principio, ma in ogni situazione ci sono anche altri interessi che a prima vista appaiono insignificanti o di scarso rilievo.

Una persona che stia cercando lavoro presta grande attenzione all’importo dello stipendio, ma nella contrattazione ci sono anche altri aspetti: premi, incentivi, durata e frequenza delle ferie, flessibilità di orario, ambiente di lavoro, mansioni, crescita professionale, possibilità di formazione, ecc.

Un fornitore che voglia inserire il proprio prodotto in una catena di negozi non sarà interessato soltanto al prezzo, ma anche ai termini di pagamento, accesso al cliente finale, promozione del prodotto, aumento di visibilità del brand ed effetto sulla propria reputazione.

Prestate attenzione alla quantità di lati che abbiamo già enumerato, molti dei quali di natura non prettamente materiale. Più lati avrà il poligono, più la vostra posizione sarà flessibile e aumenteranno le possibilità di arrivare a un accordo con la controparte.

È molto importante mettere a fuoco gli interessi e collocarli sui lati del poligono, che devono essere più di tre affinché la figura si chiuda armonicamente. Gli interessi possono essere sia materiali sia immateriali.

Appunto importante: È più efficace lavorare con un poligono che abbia un numero di lati compreso tra cinque e sette.

Poligono.

Secondo passaggio: la monetizzazione dei lati del poligono

Quando frequentavo l'università, in molti avevamo l'abitudine di donare il sangue. C'erano persone che ovviamente lo facevano senza alcun tornaconto, ma la maggioranza di noi ne traeva un qualche guadagno, sotto forma di denaro o di beni alimentari. Il che significa che la sottrazione a cui ci sottoponevamo in qualche modo veniva compensata (senz'altro chi rinunciava a un compenso di tipo materiale ne riceveva comunque uno di tipo immateriale: accresceva la propria autostima, si ripuliva la coscienza, ecc.). È esattamente così che io vedo l'elargizione di beni materiali e sconti. Questi ultimi sono il sangue degli affari. Quando offrite dei beni senza ricevere niente in cambio, state sottraendo sangue all'organismo, il quale in seguito faticherà molto a riprendersi se non è stato ricompensato.

Valutiamo adesso ciascuno dei lati del poligono in relazione a quello che facciamo coincidere con l'interesse principale. Se abbiamo identificato quest'ultimo con il prezzo, dobbiamo stabilire, in relazione a esso, l'entità dei termini di pagamento, della promozione del prodotto, del ritorno in termini di visibilità da parte del cliente finale e così via. In altre parole, dobbiamo stabilire quanto siamo disposti a pagare per un aumento del volume delle vendite, per la promozione, per un buon trattamento ricevuto in qualità di fornitore e via discorrendo.

Tutto deve avere un prezzo concreto: l'esperienza che si prevede di acquisire, la possibilità di migliorare la popolarità dell'azienda… Se saltate questo passaggio, la controparte si approfitterà facilmente della vostra

distrazione e si metterà a gonfiare senza ritegno il valore degli interessi immateriali, dicendovi cose di questo tipo: «Lavorando con la nostra catena di negozi promuoverà il suo prodotto in modo esponenziale», «Non tutti hanno l'opportunità di lavorare con una catena così grande».

Commenti del genere mirano a indurre l'interlocutore a sottrarre sangue ai propri interessi senza ricevere quasi niente in cambio. Se invece conoscete l'esatto valore di ciascun lato del poligono, sarà difficile prendervi in giro.

C'è un esempio tratto dalla mia esperienza professionale che descrive molto bene questo aspetto. Un'azienda molto grande si era rivolta a me perché tenessi un corso di formazione al proprio personale. Al termine della trattativa i responsabili dell'ufficio delle risorse umane si mostrarono propensi a ricevere una formazione in materia di "negoziazione dura" e mi chiesero uno sconto del 20% sulla mia tariffa adducendo come motivazione il fatto che in cambio avrei ottenuto un grande e importante cliente da aggiungere al mio curriculum. Arrivarono perfino a dirmi che in molti avrebbero accettato di formarli a titolo gratuito pur di poterli poi vantare come clienti. Nel corso di trattative di questo tipo mantengo sempre una posizione estremamente chiara e netta: sono disposto a lavorare gratis, ma devo sapere con esattezza che cosa ottengo in cambio. Nel caso specifico, in seguito alla richiesta di uno sconto del 20%, sono ricorso al mio poligono di interessi, in cui già in precedenza avevo attribuito alla collaborazione con il cliente un valore del 5%, che è stata esattamente l'entità dello sconto che ho concesso.

Ciascun lato del poligono deve essere misurato in relazione all'interesse principale. Tutto deve avere un prezzo: la reputazione, le referenze, la possibilità di aumentare in futuro il volume delle vendite. Per affrontare la monetizzazione degli interessi è necessario consultare i piani strategici, tanto i nostri quanto quelli dell'azienda.

Terzo passaggio: delineare la posizione desiderata

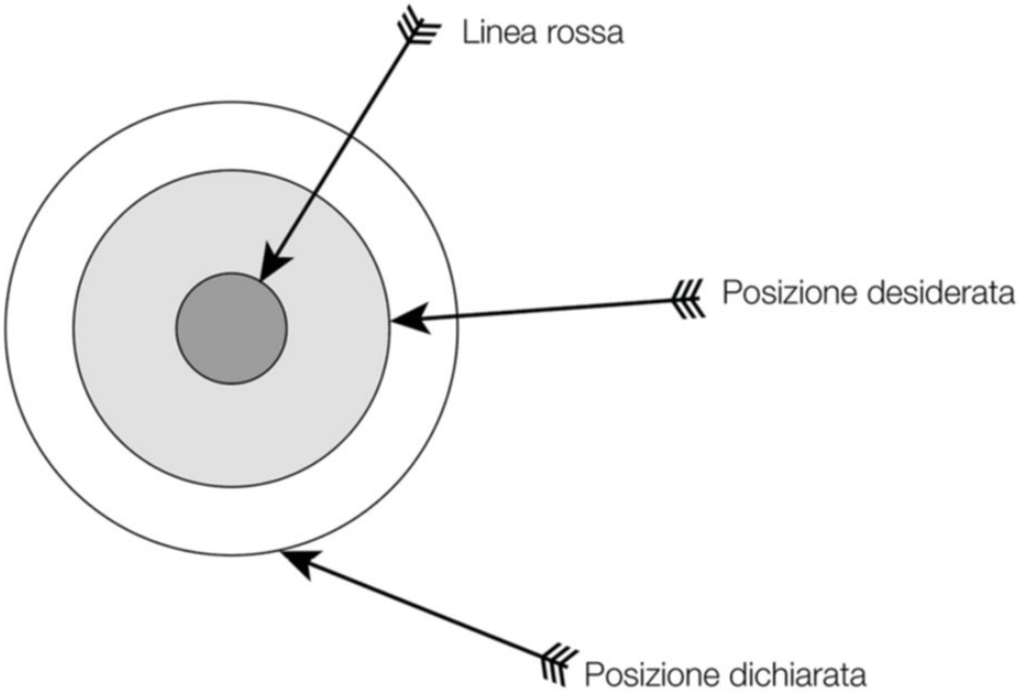
Partiamo sempre dall'interesse principale, di cui è indispensabile stabilire l'entità che ci prefiggiamo di ottenere. Se l'interesse principale corrisponde allo stipendio, allora sarà il suo importo; se sono i termini di consegna, sarà il numero dei giorni; se si tratta dello sconto, sarà la sua percentuale.

È tipica della natura umana una definizione dell'entità desiderata corrispondente alla cifra maggiore possibile. Una persona che aspiri a un determinato posto di lavoro, per esempio, attribuisce erroneamente alla retribuzione desiderata un valore di 100.000 rubli, anche se potrebbe tranquillamente accontentarsi di 70.000. Ed è proprio quell'"anche se" che dovrà aiutarci a stabilire la posizione desiderata.

A partire da questa considerazione bisogna quindi definire il valore degli altri lati del poligono. Il che significa che, se ottengo lo stipendio desiderato, devo avere stabilito anche quale piano ferie sono disposto ad accettare e quanto mi interesseranno le mansioni, l'ambiente di lavoro e così via.

A mano a mano che affrontiamo i vari passaggi, stiamo definendo tre posizioni cruciali per la negoziazione:

1. linea rossa: il valore minimo del nostro obiettivo principale, al di sotto del quale si ledono i nostri interessi;
2. posizione desiderata: il valore dell'interesse principale che ci soddisfa pienamente;
3. posizione dichiarata: il valore dell'interesse principale che servirà come punto di partenza nella trattativa.



Posizioni in una trattativa.

Quarto passaggio: stabilire la linea rossa

Costruiamo un nuovo poligono degli interessi basandoci sulla linea rossa. È essenziale ricordare che tale poligono ha un perimetro e che per quanto la proporzione degli interessi possa variare, la misura del perimetro non può diminuire. Questa regola ha un'importanza fondamentale. In altre parole, se cala il prezzo (uno dei lati del poligono), bisogna sapere con precisione di quanto dovranno aumentare gli altri lati affinché il perimetro resti invariato.

Questa regola vi permette di adeguarvi alle proposte della controparte senza ledere i vostri stessi interessi. Se per esempio il vostro capo non può aumentarvi lo stipendio, potete difendere i vostri interessi ottenendo più giorni di ferie, un piano di lavoro più flessibile o un numero maggiore di corsi di formazione a carico dell'azienda. Se l'acquirente non vuole assolutamente saperne di ridurre i termini di pagamento, potete preservare i vostri interessi alzando un po' il prezzo, introducendo un nuovo prodotto oppure proponendogli di esporre la vostra merce in un espositore di maggiore rilievo.

Quinto passaggio: determinare la posizione dichiarata

Vediamo adesso come costruire la posizione dichiarata, ossia quella che

esplicitiamo all'inizio della trattativa. Dev'essere un po' gonfiata e ovviamente non coincidere con la posizione desiderata.

Mi sento spesso chiedere quanto debba essere gonfiata la posizione dichiarata, ma a mio avviso si tratta di una scelta personale e non condivisibile. Naturalmente dev'essere una proposta ragionevole. Per valutare l'adeguatezza della posizione dichiarata mi rifaccio di solito a una massima di Henry Ford: «Se esiste una formula del successo, consiste nella capacità di mettersi nei panni dell'altro». Quindi mi chiedo: «Se fossi al posto della controparte e, conoscendo tutte le variabili in gioco, all'inizio della trattativa sentissi dichiarare questa posizione, sarei disposto a proseguire o me ne andrei seduta stante?». Se la risposta è positiva, allora confermo tale proposta come mia posizione dichiarata, non ho paura di esplicitarla né ho dubbi in proposito. Se invece è negativa, allora la abbasso un po' e mi metto nuovamente nei panni della controparte. È molto importante agire in questo modo, perché se la posizione dichiarata appare eccessiva perfino ai vostri occhi, allora finirete per cedere, permettendo all'interlocutore di guadagnare ancora più terreno.

Due pescatori stanno bevendo una birra insieme.
«Ieri ho preso una carpa di trenta chili!» dice uno.
«Altro che carpa… Senti qui!» replica l'altro. «Ieri mi sono messo a pescare ma non abboccava niente. Poi all'improvviso sento qualcosa, tiro la lenza ed ecco che esce un candelabro d'oro del XIII secolo con tutte le candele accese!»
«Facciamo una cosa» propone il primo. «Io calo di dieci chili il peso della carpa e tu spegni le candele, che ne dici?»

Aleksandr, un giovane e intraprendente informatico, immette sul mercato un software con un grande potenziale e molto atteso dai consumatori. Dopo un'accurata analisi di mercato stabilisce che quel prodotto può essere venduto a una cifra tra i 10.000 e i 20.000 rubli e prende la decisione di "giocare pulito" e offrire da subito il prezzo migliore (quello che costituiva la sua posizione desiderata). L'unica cosa che ottiene in questo modo è che il grosso delle vendite si concluda al prezzo di 9000 rubli.

Se le trattative fossero solo una questione matematica e venissero condotte

da robot, allora senz'altro Aleksandr diventerebbe un leader delle vendite. Ma tra lui e il successo si è frapposto il fattore psicologico. Non private gli altri della possibilità di confrontarsi con voi per i propri interessi. Niente ha più valore di ciò che si guadagna con impegno. Nessuno attribuisce grande valore agli interessi ottenuti senza sforzo.

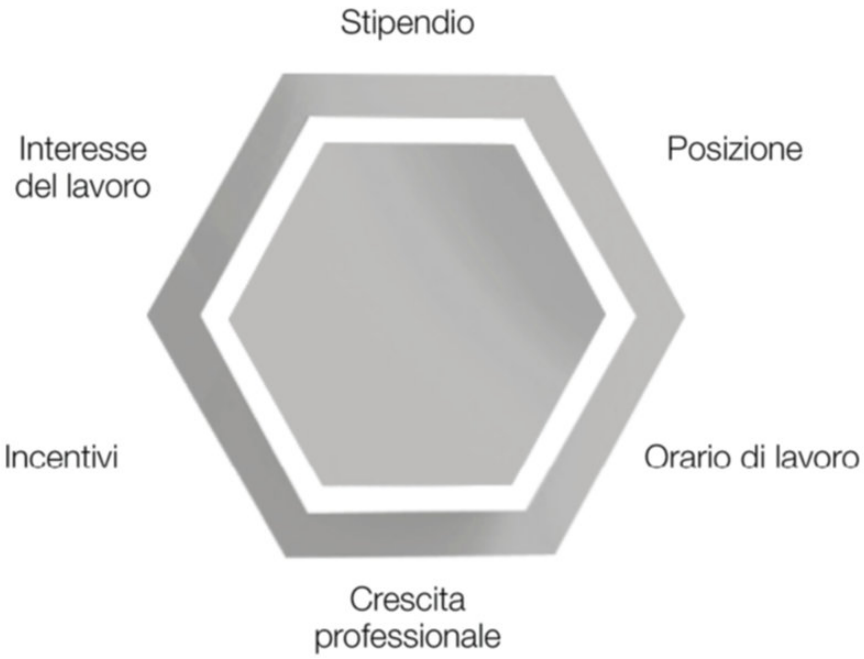
Dopo aver compiuto con attenzione i primi tre passaggi, avrete dato forma a un poligono "magico", che vi permetterà non solo di regolare consapevolmente il livello di tensione al tavolo delle trattative, ma anche di battervi con abilità per i vostri interessi. Impariamo a farlo ricorrendo all'esempio seguente.

Un informatico sta cercando un nuovo impiego. I motivi per cui vuole lasciare quello attuale sono: uno stipendio relativamente basso (50.000 rubli), una giornata lavorativa poco flessibile e la notevole distanza tra la propria casa e il posto di lavoro.

Costruiamo il poligono degli interessi.

Primo passaggio. Osserviamo quanto affiora in superficie. Innanzitutto lo stipendio, così come la distanza casa-lavoro e l'orario di lavoro. Individuiamo adesso anche altri interessi rilevanti, sebbene non altrettanto manifesti: la crescita professionale, gli incentivi, il fatto che il lavoro sia interessante.

Abbiamo così sei lati, visualizziamoli.



Secondo passaggio. Attribuiamo adesso un valore economico a ciascun lato. In che modo? Le cifre che propongo qui sono soltanto un esempio e non devono diventare un dogma. Ogni singola situazione, come è naturale, avrà cifre diverse. La cosa importante è valutare i lati prendendo come "valuta" di base l'interesse principale, in questo caso lo stipendio. Quindi bisogna porsi la seguente domanda: a quanto del mio stipendio sono disposto a rinunciare per un lavoro vicino a casa, una giornata lavorativa flessibile, ecc.?

Nel nostro esempio i valori, in rubli, saranno i seguenti:

- Posizione: massimo 5000 rubli.
- Orario di lavoro: massimo 5000 rubli.
- Crescita professionale: massimo 10.000 rubli.
- Incentivi: 2000 rubli.
- Interesse del lavoro: massimo 5000 rubli.
- Quindi il perimetro, senza contare lo stipendio, sarà di 27.000 rubli.

Terzo passaggio. Elaboriamo adesso la posizione desiderata. L'interesse principale è lo stipendio. Poniamo che il nostro protagonista si possa accontentare dell'importo di 70.000 rubli. Attenzione! Questo non è il massimo che vorrebbe ricevere, ma è ciò che ritiene sufficiente. Sulla base

di questa considerazione, bisogna calcolare il valore degli altri lati restanti a partire da uno stipendio di 70.000 rubli.

- La posizione è importante, ma andrebbe bene anche un ufficio che non fosse troppo vicino a casa: 2000.
- L'orario di lavoro non ha importanza, quindi 0.
- La crescita professionale non è importante quanto il denaro, perciò 0.
- Anche gli incentivi non importano: 0.
- Il fatto che il lavoro debba essere interessante invece ha rilevanza: 5000.
- Perimetro totale: 77.000.

Quarto passaggio. Determiniamo quindi la linea rossa, senza dimenticare la regola che stabilisce di mantenere la misura del perimetro. A tal fine ci risulterà molto utile lo schema che abbiamo realizzato con il valore dei singoli lati. Vi ricordo che la linea rossa è il valore minimo dell'interesse principale, al di sotto del quale non si può mai scendere.

- Stipendio: 50.000.
- Posizione: è importante che sia buona. Valore: 5000.
- Orario di lavoro: dev'essere flessibile. Valore: 5000.
- Crescita professionale: è importante. Valore: 10.000.
- Incentivi: sono importanti. Valore: 2000.
- Interesse del lavoro: è importante. Valore: 5000.

Ecco quindi che abbiamo la possibilità di compensare una diminuzione dello stipendio con altri interessi. In termini concreti, un eventuale abbassamento dello stipendio di 20.000 rubli sarebbe compensato da una giornata lavorativa flessibile, la possibilità di crescita professionale, gli incentivi e un lavoro interessante.

Il perimetro del poligono è sempre pari a 77.000 rubli.

Sommando le grandezze di tutti i lati del poligono, tranne quello dello stipendio, otterrete la base della vostra posizione. Il poligono vi aiuta a definire ciascuna delle varianti, che potrete esporre in modo logico e non come mero capriccio.

Quinto passaggio: la posizione dichiarata. Per definire la posizione dichiarata vi consiglio di partire da una cifra pari al perimetro della linea rossa. L'interesse principale nel nostro caso è lo stipendio e il perimetro della linea rossa è di 77.000 rubli, di conseguenza:

- Stipendio: 77.000 rubli.
- La posizione non è importante, è pari a 0, ma dichiariamo che ci interessa.
- L'orario di lavoro non è importante, è pari a 0, ma dichiariamo che ci interessa.
- La crescita professionale non è importante, è pari a 0, ma dichiariamo che ci interessa.
- Gli incentivi non sono importanti, sono pari a 0, ma dichiariamo che ci interessano.
- Il fatto che il lavoro sia interessante è un aspetto importante, il suo valore è di 5000 rubli.

Dopo aver costruito i tre poligoni, abbiamo stabilito l'interesse che a nostro avviso è realmente importante. Notate bene che l'unico aspetto che ci mantiene vincolati è relativo al fatto che il lavoro sia interessante, mentre in tutti gli altri casi abbiamo dei margini di spostamento. Il che significa che questo è il nostro punto debole e che quindi dobbiamo prestarci attenzione.

Vi ricordo che la zona in cui ha luogo il combattimento per i propri interessi si trova fra la posizione desiderata e quella dichiarata e che la linea rossa è un territorio minato a cui non conviene nemmeno avvicinarsi. Fra la linea rossa e la posizione desiderata c'è la zona di conservazione del perimetro, perciò, se una qualche variabile diminuisce, dobbiamo aumentarne un'altra in modo da mantenere lo stesso perimetro.

Costruite un adeguato poligono di interessi per la seguente situazione:
L'acquirente di un'impresa edile che fa parte di in una grande holding estesa in tutto il territorio nazionale esige da un fornitore di rivestimenti per tetti le seguenti condizioni: uno

sconto del 20% sul prezzo, pagamento a 60 giorni e un tecnico specializzato dedicato in esclusiva alle operazioni congiunte. Il fornitore ritiene tali condizioni inaccettabili, ma sa che se inizierà a lavorare con questa impresa gli si apriranno le porte di una collaborazione futura con tutta la holding.

Annotate le vostre proposte su un quaderno o sul computer.

Trovate il mio poligono relativo alla situazione nella sezione “Esempi di risposte alle domande formulate negli esercizi”.

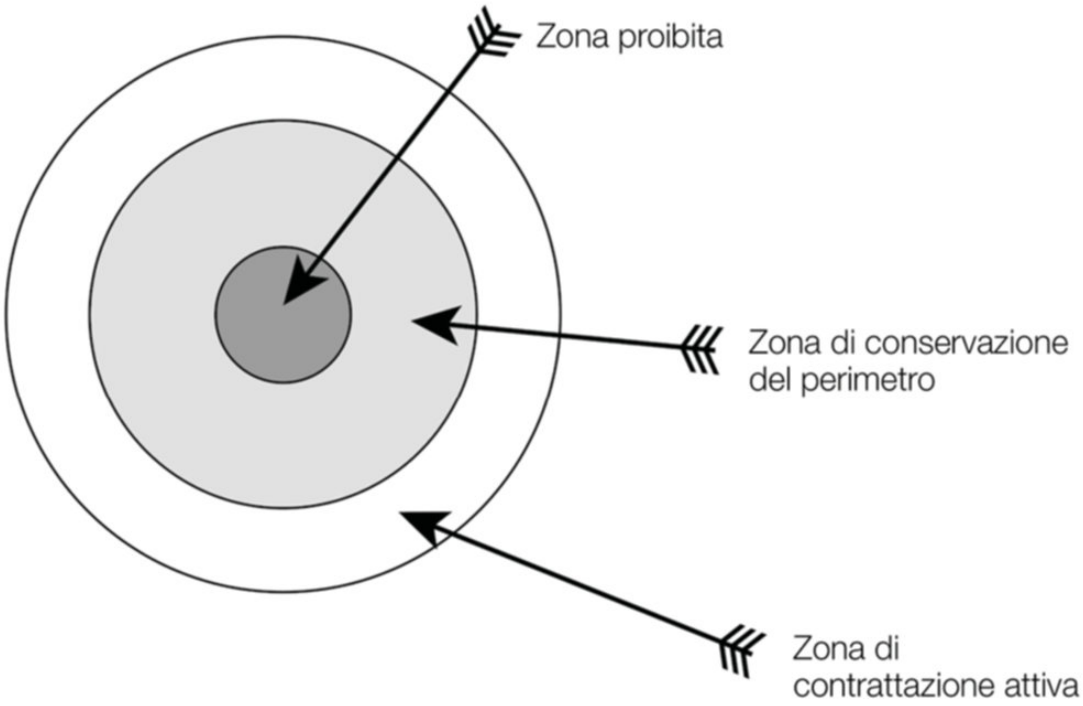
Potete inoltre spedirmi le vostre proposte all’indirizzo igor@ryzov.ru.

Quando in una trattativa vi accingete ad andare incontro alla controparte, tenete ben a mente queste **cinque regole**:

1. Non abbiate fretta. Ogni passo nei vostri confronti deve essere molto difficile per la controparte.
2. Andando incontro all’interlocutore, assicuratevi che anche lui stia facendo lo stesso e che non stia semplicemente fingendo. Si può arrivare a un buon compromesso solo quando entrambe le parti si avvicinano con reciprocità.
3. Non cercate di concedere benefici materiali in cambio di altri illusori o che non si possano tradurre in denaro. Tutto deve avere un prezzo.
4. Non provate mai a fare una concessione alla controparte all’inizio della trattativa credendo così di conquistarne la fiducia. Non farete altro che stuzzicarne l’appetito.
5. Quando offrite degli sconti, immaginate che ciascuno di essi sia come un mattoncino di un gioco per bambini e che vi servano per costruire qualcosa.

La zona di contrattazione attiva si trova fra la posizione desiderata e quella dichiarata. Fra la linea rossa e la posizione desiderata c’è la zona di tutela degli interessi ed è tramite il movimento al suo interno che dovete applicare

la regola di conservazione del perimetro.



Zona di contrattazione.

1. Il compromesso è una soluzione che arriva per questione di necessità. Una soluzione che viene presa perché si reputa opportuna. Anche quando il bilancio della trattativa ci permette di continuare a batterci, dobbiamo confrontare il beneficio che la lotta ci porterebbe con l'entità del bilancio stesso. A quel punto dobbiamo prendere una decisione ponderata: o lottiamo o accettiamo le condizioni che ci vengono proposte.
2. Se il nostro bilancio vacilla, bisogna fermarsi, stabilizzare la variabile emotiva e contenere le perdite. Solo dopo aver fatto tutto questo saremo pronti a continuare la trattativa.
3. Accetteremo di scendere a compromesso solo nel momento in cui avremo capito in cosa consistono concretamente i nostri interessi e quelli della controparte.

Capitolo 3

Le cinque tecniche principali per raggiungere un buon risultato nelle negoziazioni dure

Vincere cento battaglie non è l'apice dell'arte della guerra. Sconfiggere il nemico senza entrare in combattimento è il vero apice.
Sun Tzu

Questo capitolo è dedicato alle tecniche che vi aiuteranno a raggiungere i vostri obiettivi nelle negoziazioni dure. Il loro utilizzo contribuisce al potenziamento della "massa muscolare" di una negoziazione, accresce la sicurezza del negoziatore e, di conseguenza, comporta un'ottimizzazione del proprio "stile" all'interno del processo.

Vi ricordo che soltanto il "leader" è in grado di usare coscientemente questi metodi nella lotta per i propri interessi.

Cosa sono le tecniche di negoziazione e fino a che punto dobbiamo conoscerle?

Questa è la domanda che mi viene posta di solito nei corsi di formazione e negli incontri di consulenza. Non c'è una risposta semplice.

Le competizioni di judo tra due atleti inesperti sono molto interessanti da vedere. Entrambi tentano costantemente di afferrare l'avversario, sfoggiando movimenti goffi e cimentandosi in ogni sorta di tecnica. Invece,

se si è in cerca di azione, i combattimenti tra judoisti esperti sono indubbiamente di minore interesse: i minuti passano e non succede niente, gli avversari prendono le misure muovendosi lentamente sul tatami, finché all'improvviso uno afferra l'altro, fa una mossa e la gara finisce.

Con le trattative avviene qualcosa di analogo. Uno può conoscere benissimo solo un paio di tattiche e servirsene usandole alla perfezione. Ovviamente è molto meglio disporre di un ampio arsenale, perché ricorrere sempre alla solita strategia fa sì che un negoziatore possa essere conosciuto per il proprio "stile" e che diventi quindi prevedibile. In tal caso la controparte può studiarci e prepararsi al meglio per la negoziazione, trovando così il modo di parare tutti i nostri colpi. Se non ampliamo il nostro arsenale di tecniche, faciliteremo il lavoro dell'interlocutore.

Un giovanotto affabile era molto bravo a lusingare direttori di negozi e acquirenti, conquistandone in breve tempo la fiducia. Si presentava alla riunione, tesseva qualche lode, raccontava una storiella simpatica e poi passava agilmente a parlare della vendita. Una volta arrivò a una riunione con la direttrice di un negozio senza ricordare di averla già incontrata altre due volte, così cominciò la conversazione adulandola con lo stesso complimento che aveva usato nell'occasione precedente… La direttrice sorridendo gli chiese: «Che succede? Non ti sono rimasti altri complimenti?».

In questo capitolo analizzeremo le cinque tecniche principali a cui poter ricorrere durante la lotta per i propri interessi.

1. Sguardo
2. Approfittarsi dell'indifferenza
3. Rifiuto
4. Posizione dell'"anfitrione"
5. Forza derivante dal fatto di avere ragione

1. Uno sguardo ben riuscito è garanzia di successo

Lo sguardo è un'arma estremamente potente, che ci permette di attenuare la

tensione al tavolo di trattativa, ma anche di fare infuriare la controparte.

Il primo sguardo è molto importante. A cosa deve essere diretto? Agli occhi dell'interlocutore, per quanto sia difficile. Spesso ci confrontiamo con negoziatori più forti di noi, ma bisogna sempre tenere a mente la definizione di Von Clausewitz: «Un combattimento è il confronto di forze spirituali». E sono proprio queste ultime a misurarsi nelle negoziazioni. Se distogliamo lo sguardo, mostriamo di essere più deboli. È ovvio che a partire da quel momento la controparte si metterà a farci pressione aggrappandosi tenacemente alla propria posizione. Ed è molto probabile che riesca a ottenere ciò che vuole.

Il primo sguardo è molto importante, perché con esso comunichiamo all'avversario la nostra forza emotiva. Non è garanzia di vittoria, certo, ma può fare in modo che la vostra opinione venga ascoltata e tenuta in considerazione. Non si tratta di sostenere lo sguardo troppo a lungo, come in un gioco tra bambini. È sufficiente guardare dritto negli occhi la controparte per mezzo secondo e poi distogliere lo sguardo.

C'è anche un'altra tecnica che si rivela molto utile nel processo di trattativa. Quando qualcuno fa pressione su di voi e vi grida contro, il vostro sguardo deve esprimere: «Sono consapevole di quello che stai facendo e so perché lo fai». Poi però conviene distogliere subito lo sguardo, evitando così di sfidarlo e di dare adito a un diverbio emotivo. Spesso capita anche che il negoziatore adotti la posizione dell'*Under Dog*, il "cane di sotto".

Everett Shostrom ha spiegato questo termine nel suo libro *Man, the Manipulator* ("L'uomo, il manipolatore"). A suo avviso in ogni persona convivono due cani: uno che sta sopra e un altro che sta sotto. Il cane che sta sopra fa pressione e minaccia, mentre quello di sotto chiede, mostra la propria debolezza, cerca di ottenere il favore degli altri. Si tratta di trucchi molto particolari a cui poter attingere. Sempre secondo Shostrom, nella maggior parte dei casi è proprio il cane di sotto ad avere la meglio, poiché suscita compassione.

Conoscerete già la frase di cui si servono di solito gli agenti immobiliari: «Su, per favore… Se non chiudiamo l'affare questo mese, mi cacceranno dal lavoro per non aver portato a termine gli obiettivi…».

Questo è il genere di frasi di cui si serve un manipolatore. Quando vi rapportate a persone di questo tipo, la tecnica "sguardo dritto negli occhi" si rivela molto efficace: di fronte a uno sguardo chiaro e penetrante capiscono subito che questi giochetti con voi non attaccano. Bisogna tuttavia tenere

presente che quando guardiamo negli occhi la controparte corriamo il rischio di accendere gli animi. Uno sguardo dritto negli occhi può infatti essere letto come una provocazione e di conseguenza suscitare reazioni negative, spostando la negoziazione sul piano emotivo. Per questo nel corso di una negoziazione non conviene abusare di questa tecnica, ma bisogna limitarsi a usarla in caso di effettiva necessità.

Usate la tecnica "sguardo dritto negli occhi" nei seguenti casi:

1. All'inizio, quando è importante stabilire un contatto visivo per manifestare la vostra forza emotiva.
2. Quando c'è la necessità di mostrare alla controparte che avete capito le sue intenzioni e che questo giochetto non funziona.
3. Quando volete consapevolmente inasprire il tono della negoziazione.

2. Come difendersi dal bisogno e dalla paura

Esiste un intero metodo dedicato a tale scopo, ed è descritto nel dettaglio nei libri di Jim Camp. Il bisogno è di solito la forza motrice di molti negoziatori, sebbene ovviamente in senso negativo. Lo è anche la paura in quanto sensazione di *rimotivazione*.Ricorderete senz'altro la Scuola di negoziazione del Cremlino che ho descritto nel primo capitolo. Questa si basa proprio sulla presenza della paura: paura di perdere un cliente e di uscire a mani vuote da una negoziazione. La *rimotivazione*.

Immaginiamo una bilancia che ha su uno dei piatti il bisogno di ricevere una risposta affermativa alla propria proposta e sull'altro la ricezione di una risposta negativa. Quando il piatto pende dalla parte del "sì" e il negoziatore non è disposto a sentirsi dire "no", allora ci troviamo davanti una persona che non ha alternative, perché non vuole ricevere un rifiuto e non lo prende nemmeno in considerazione. Chiunque si trovi in questa situazione è molto debole: lo si può manovrare a proprio piacimento.

Il bisogno in una trattativa.

Il negoziatore è forte quando la sua bilancia interna è in equilibro.
Un esempio meraviglioso di ciò è un episodio che ha cambiato radicalmente la storia dell'umanità.

Nel luglio del 1945, Unione Sovietica, Stati Uniti e Regno Unito erano ancora alleati. La sanguinaria guerra contro il Giappone nell'Estremo Oriente non era ancora finita e il presidente Truman voleva sapere se Stalin avrebbe mantenuto la parola sul proprio intervento. Il 17 luglio, a Potsdam, ebbe inizio la conferenza tra i tre paesi, durante la quale si sarebbe dovuto stabilire il regime della Germania del dopoguerra. In linea con la raccomandazione del primo ministro inglese Winston Churchill, il presidente Harry Truman, che aveva appena ricevuto un telegramma segreto in cui gli veniva comunicato l'esito del collaudo della bomba atomica, informò Stalin del fatto che gli Stati Uniti avevano messo a punto un'arma dall'enorme forza distruttiva. I leader massimi di Stati Uniti e Regno Unito volevano verificare la reazione del dittatore del Cremlino a tale annuncio.

Tuttavia la reazione di Stalin fu estremamente trattenuta. Ringraziò Truman per l'informazione e si astenne dal fare alcun commento. Il suo comportamento fu così inaspettato che Truman e Churchill pensarono che non avesse capito di cosa stessero parlando di preciso. Il loro tentativo di esercitare pressione tramite quell'informazione sul leader sovietico, così da renderlo più docile, non era andato a buon fine.
Nel frattempo, in realtà, secondo quanto riferito da alcuni testimoni, Stalin aveva capito tutto alla perfezione. Dopo la conversazione con i leader occidentali telefonò a Mosca, all'ingegnere Kurc˘atov[1], e lo sollecitò ad accelerare i lavori per la creazione dell'arma atomica sovietica.

Tutti probabilmente conoscono la sensazione di *rimotivazione*. Non è la prima volta che in questo libro utilizzo questo termine così inusuale, ed è arrivato il momento di spiegarlo.

La *rimotivazione* è il sentimento che ha luogo quando non siamo capaci di concepire la nostra vita senza l'obiettivo che ci siamo prefissati. Un sentimento che può essere tanto di bisogno quanto di paura.

Immaginiamo che un uomo passi davanti a una concessionaria di automobili, veda in vetrina una bella macchina e in quell'istante nasca in lui un sentimento che gli impedisce di vivere normalmente. Non riesce a pensare ad altro, non dorme, non si rallegra più per una bella giornata né per il sorriso dei suoi cari: ha bisogno di quella macchina. È semplice immaginare che cosa farà dopo. Passerà le giornate a pensare a dove trovare il denaro per comprare quell'oggetto, divenuto ai suoi occhi di importanza vitale. Alla fine si indebiterà per comprarlo. E poi? Il suo bisogno lo ha portato a compiere un'azione avventata e ovviamente comincerà a cercare scuse per il proprio comportamento.

Vi è familiare questo sentimento? Si tratta della rimotivazione. Che cosa avrebbe fatto quell'uomo se semplicemente avesse voluto comprare l'automobile, molto motivato all'acquisto ma senza averne bisogno? Probabilmente avrebbe confrontato il suo desiderio con le sue reali possibilità, avrebbe valutato quali sforzi razionali fare per ottenere il veicolo e di certo alla fine ci sarebbe riuscito. Il tutto, attenzione!, senza compiere azioni avventate. Nel mondo in cui viviamo non c'è regola più

valida di quella che dice che ciò che sogniamo di più è quello di cui abbiamo meno bisogno.

Piramide dei bisogni di Maslow contro piramide dei desideri.

Finiamo per cadere nella situazione di bisogno quando ci hanno dipinto (o lo abbiamo fatto noi stessi) un'immagine del futuro troppo felice. Allora cominciamo a fantasticare, a sognarlo, a provare emozioni come se già vivessimo in tale futuro immaginario. E ben presto non vogliamo nemmeno sentire parlare di un futuro diverso. È così che nasce lo stato di *rimotivazione*, di bisogno: quando sentiamo un'estrema mancanza di qualcosa. Questa situazione ci impedisce di ottenere molte cose, tra le quali proprio il futuro cui aneliamo.

E se arriviamo a una trattativa immersi in questo stato, una controparte esperta non si lascerà sfuggire l'occasione di approfittarsi della situazione e di "spremerci come un limone". A seguire presento una situazione forse un po' eccessiva, ma che mostra chiaramente le conseguenze della *rimotivazione*.

«Devo consegnarvi tutta questa merce entro la fine del mese! Ne ho bisogno!»
«E…?»
«Sono disposto a cedere su alcuni punti…»
«Quali?»
«Se vuole le faccio uno sconto! Che ne pensa?»

«A quanto si riferisce di preciso?»
«Al 5%.»
«Non è granché.»
«Posso arrivare al 10%.»
«Va già meglio, ma ci pensi ancora un po’ e torni domani.»

Cosa c’è alla base del comportamento del venditore? Il bisogno. Non ha pensato né alle necessità del cliente né al profitto dell’azienda. Gli interessavano soltanto i bonus per le vendite: aveva bisogno di superare il proprio obiettivo di vendita a qualunque costo. Nella sua testa già si affacciava l’idea di un’automobile nuova, di un viaggio, di qualsiasi cosa fuorché il vero obiettivo della negoziazione.

L’acquirente ha di certo percepito tale bisogno, ha fatto leva su di esso ed è riuscito a ottenere gli sconti più alti possibile.

I negoziatori esperti, proprio come gli squali che accorrono quando sentono l’odore del sangue, percepiscono distintamente il bisogno. E non appena lo individuano, si avventano sulla preda. Il bisogno ci rende subito vulnerabili.

Un altro metodo di cui si servono gli squali delle trattative per costringere in un attimo le proprie vittime in una condizione di bisogno consiste nel dire loro un rapido “sì” al principio della negoziazione.

All’inizio degli anni Duemila uno dei rappresentanti che lavorava per me partecipò a una trattativa con un cliente abbastanza grande. Tornò dalla riunione raggiante e si avvicinò con aria tronfia alla mia scrivania senza nemmeno togliersi il cappotto.
«Abbiamo il contratto… Entriamo nella loro catena di negozi, ci comprano dodici marchi, le condizioni sono supervantaggiose.»
«Molto bene. Fai i conti e poi li rivediamo insieme.»
Dopo una decina di minuti torna al mio tavolo tutto contento e mi dice: «Guardi qui! Il volume delle vendite è di 12.000.000 di rubli al mese… Abbiamo una produzione sufficiente per coprire questa domanda? Devo calcolare di quanto posso ancora aumentare il volume…»
Aveva la voce squillante di gioia. Considerate che 12.000.000 era più del doppio del suo piano mensile di vendite.

Mi stavo già rendendo conto della piega che stava prendendo la questione, ma si sa che si impara solo dai propri errori, quindi gli dissi: «Ottimo, continua la trattativa…».
Il giorno seguente il nostro eroe arrivò in ufficio con un aspetto così diverso da sembrare un altro. Si immaginava già in uno stato sociale differente e aveva calcolato in cosa avrebbe speso gli incentivi che avrebbe ricevuto. Il suo sorriso soddisfatto era l'immagine pura del vincitore. Ovviamente teneva sotto il braccio il catalogo di una nota marca di automobili. Tutto il reparto lo osservò con invidia. Dopo essersi pavoneggiato un po', raccontando a tutti i suoi progetti di viaggio e descrivendo per filo e per segno la macchina che si sarebbe comprato, si avviò a proseguire la trattativa.
Al suo rientro, con fare da Napoleone, mi gettò sul tavolo il testo dell'accordo. Naturalmente accompagnato da un allegato con i prezzi. Lessi con attenzione l'accordo e l'allegato, nel quale erano indicati sconti del 20% e altre condizioni che rendevano l'operazione infattibile, quindi presi la penna. Il nostro eroe si era proteso per riuscire a leggere il mio verdetto, che scrissi molto lentamente: «Non sono d'accordo con le condizioni dell'affare, pertanto rinuncio».
Quello che è successo dopo è difficile da descrivere a parole. L'ufficio fu scosso da grida e parole che non solo violavano il rispetto che mi doveva in quanto sottoposto, ma anche le più elementari regole di convivenza. Quando la tempesta emotiva si placò a causa della stanchezza, fui io a prendere la parola: «Capisco bene i tuoi sentimenti, Dimitri, e probabilmente al tuo posto mi sarei comportato in modo simile, ma… Esaminiamo nel dettaglio il documento che mi hai portato». Mi avvicinai alla lavagna e continuai: «Stando a quanto leggo, il volume delle vendite è di 12.000.000 al mese, giusto?».
«Sì!» esclamò lui, visibilmente alterato, dando un'occhiata al resto dei presenti in cerca di appoggio.
«Lo sconto è del 20%, quindi ammonta a 2.400.000. Corretto?»
«Sì, però ci staremmo accaparrando un cliente enorme, è un affare importantissimo per noi» disse Dimitri tornando a cercare sostegno nei presenti.
Continuai imperturbabile: «In base al punto dell'accordo che fa riferimento alle azioni di marketing, la spesa mensile in proposito sarebbe pari al 5% del volume di acquisto, ossia a 480.000 rubli (il

prezzo d’acquisto al netto dello sconto è di 9.600.000)».
«Sì, ma è risaputo che senza azioni di promozione il prodotto non vende.»
«Perfetto! Adesso dimmi: quanto prende l’azienda che si occupa della logistica?»
«Il 12%» risponde lui in tono quasi commovente.
Scrissi sulla lavagna la cifra 1.152.000 e calcolai il totale: 4.032.000.
All’improvviso uno dei rappresentanti lì presenti esclamò: «Questo sì che è vendere con delle perdite!».
«Ah, quindi… Quindi l’affare non si conclude… Non ci sarà alcun accordo…» si lamentò Dimitri.
«Come no? Adesso si riparte da capo e si ricomincia la trattativa da zero.»

Vediamo ora che cosa ha confuso il nostro negoziatore esperto. Perché non ha cercato da subito di sviscerare le condizioni dell’accordo e di chiarirne i dettagli con l’acquirente? In previsione della trattativa, Dimitri si era preparato ad “abbattere” il muro della riluttanza dell’acquirente, però quello squalo esperto, nel sentire odore di sangue, lo aveva attaccato con una semplice arma: un rapido “sì”. Non aveva rifiutato niente, anzi gli aveva detto fin dall’inizio che avrebbero potuto avviare la collaborazione senza problemi. In questo modo aveva cominciato a creare nella mente del mio sottoposto l’immagine di un futuro radioso. E in quel preciso istante erano nati il sentimento di bisogno, la paura di perdere il cliente e così via.

Un bisogno evidente annulla ogni interesse.

Ogni rapido “sì” è seguito da un “PERÒ…”.

Bisogna comunque riconoscere che Dimitri si è rivelato un ottimo allievo. Quando ci siamo allenati insieme nella tecnica per liberarsi del bisogno, è riuscito a dominarla alla perfezione. E continua a lavorare come rappresentante per soddisfare i propri desideri e quelli della sua famiglia. Ma di questo parleremo in seguito.

Tutti abbiamo desideri e progetti che ci arrivano dall’alto, oltre a famiglie e a obiettivi ambiziosi. Ecco perché è impossibile disfarsi completamente del bisogno. Ma è senz’altro possibile tenerlo a bada! Una sana motivazione è sempre una cosa molto buona. È importante desiderare molto le cose, perché così procediamo meglio in direzione degli obiettivi che ci siamo prefissati.

Analizziamo insieme i comportamenti che denotano la presenza di un bisogno:

- parliamo troppo, non ascoltiamo, interrompiamo il nostro interlocutore;
- ostentiamo le nostre emozioni;
- anticipiamo gli eventi, ci precipitiamo;
- adottiamo la tattica della “conclusione”, ossia cerchiamo di chiudere le trattative il più in fretta possibile.

Come frenare e controllare la comparsa del bisogno?

1. Quando si entra in trattativa, è molto importante conoscere la risposta a due domande: «Cosa farò in caso di risposta positiva?» e «Cosa farò in caso di decisione negativa?». In altre parole: «Cosa farò se mi rispondono “sì”» e «Cosa farò se mi rispondono “no”?». A Dimitri sono mancate le risposte a queste due domande. Se ce le avesse avute, avrebbe saputo come reagire a quel malizioso “sì” ricevuto tanto rapidamente. La risposta a queste due domande ci offre un quadro verosimile di quanto accade. E dobbiamo essere disposti ad accettare qualsiasi scenario emerga da esse. Non appena avrete risposto, la vostra bilancia interiore si collocherà in equilibrio e il “sì” smetterà di farla inclinare.

Se malgrado ciò la controparte è riuscita a far vacillare la vostra bilancia interiore e a distogliervi da uno stato di motivazione sana, allora è fondamentale che riconosciate onestamente di trovarvi in una posizione di bisogno.

2. Controllate il vostro modo di parlare. Quando compare il bisogno, si tende a parlare più di fretta e il tono di voce diventa più alto.

3. Concentratevi soltanto su ciò che potete gestire, che controllate: la voce, la capacità di eloquio, il fascino, le competenze. Conducete il processo di trattativa senza perdere di vista il risultato, ma facendo in modo che questo pensiero non diventi un chiodo fisso. Nel corso di una trattativa gli interessi possono e devono cambiare. Perseguire un contratto a qualunque prezzo può finire per costare molto caro.

4. Fate delle pause: sono un’arma molto potente nell’arsenale del

negoziatore. Quando parleremo delle “emozioni delle trattative” avremo occasione di approfondire anche il tema della forza delle pause.

3. Come dire di no senza pregiudicare una relazione

La maggior parte dei contratti poco vantaggiosi e di accordi che generano perdite vengono firmati per uno di questi due motivi:

- il timore dei negoziatori di pronunciare la parola “no”;
- la paura di ottenere un rifiuto.

Esistono molte definizioni di ciò che è una trattativa, ma per la maggior parte sono astratte o meramente descrittive. Vediamo quella di Jim Camp. Quando anni fa la lessi per la prima volta, la mia visione delle negoziazioni cambiò radicalmente.

Le trattative sono il processo per arrivare a un accordo fra due o più persone che in qualsiasi momento possono dire di no.

Dovete imparare a dire e a sentirvi dire “NO”.

I bambini piccoli non hanno paura della parola “NO”. Quando non vogliono qualcosa, lo affermano apertamente e coraggiosamente. A mano a mano che cresciamo, però, la società ci inculca un enorme timore di sentire la parola “no” e perfino di dirla.

I negoziatori esperti approfittano abilmente di questa tendenza, obbligandoci a fare concessioni. Ecco una situazione molto diffusa:

«Vitja, mi presti 10.000 rubli?»
«Perché?»
«È che voglio cambiare telefono e non ho abbastanza soldi.»
«Adesso non li ho…»
«Be’, me li darai domani.»
«Vedi, a dire la verità non ho 10.000 rubli da darti.»
«Allora prestami quello che hai!».

Questa situazione vi sembra familiare? Probabilmente sì. Cosa è successo in

questa conversazione? Vitja, lasciandosi coinvolgere nel dialogo (ossia interessandosi al motivo della necessità del denaro) ha dato al suo interlocutore la speranza di ottenere ciò che aveva chiesto. In realtà Vitja teme la parola “no” come il fuoco. Il suo amico, che ne è cosciente, comincia a “fare pressione” mettendolo sempre più in difficoltà e spingendolo a giustificarsi. E si giustifica perché sa molto bene ciò che accadrà in seguito: se rifiuta, il suo interlocutore avrà il pieno diritto di offendersi (e senz’altro lo eserciterà), perché aveva ricevuto l’illusione di ricevere il denaro e aveva perfino spiegato come lo avrebbe speso. Ma le cose potrebbero anche andare in modo diverso: prestate dei soldi a un amico, questo tarda a restituirveli e voi vi vergognate a richiederglieli…

Pensate a cosa sarebbe successo se il dialogo si fosse svolto nel seguente modo:

«Vitja, prestami 10.000 rubli».
«Non posso, Slava. Non presto denaro a nessuno».

Slava si sarebbe offeso? Credo di no. E se lo avesse fatto, gli sarebbe passata presto. Perché nessuno gli aveva dato false speranze, né gli era stato chiesto a cosa gli sarebbe servito il denaro o quando lo avrebbe restituito. Nessuno aveva discusso con lui i termini del prestito. Perché quindi avrebbe dovuto offendersi?

Siamo fatti così: prendiamo tutte le decisioni sull’onda delle emozioni e solo in un secondo momento colleghiamo il cervello e cominciamo a cercare giustificazioni per i nostri comportamenti.

Dite “NO” e vedrete come vi aiuterà a evitare spese ingiuste e ingiustificate. Non offenderete nessuno e non darete modo all’altro di risentirsi.

Come imparare a dire “NO”

1. Di fronte a una proposta o a una richiesta, ponetevi le seguenti domande:

Cosa vogliono davvero da me per farmi una proposta così allettante o per chiedermi questo servizio?

Non va contro i miei interessi? Ci guadagno qualcosa? È conveniente accettare queste condizioni?

«Che proroga dei termini di pagamento mi offre?»

«Quarantacinque giorni.»

«Non è accettabile. Noi lavoriamo con grandi volumi e vogliamo una proroga di almeno novanta giorni.»

«Secondo le regole della nostra azienda, a clienti della vostra regione non concediamo più di quarantacinque giorni.»

«Se non ci date novanta giorni non firmiamo il contratto.»

Dopo esserci posti e avere risposto alla domanda sulla convenienza, potremo agire da una posizione di forza. Se la risposta è "sì'", valutiamo i dettagli e ci muoviamo nella direzione scelta. Se invece la risposta è "no", passiamo al secondo punto.

2. Se ciò che vi offrono o che vi chiedono non è vantaggioso per voi, dite "NO". Deve essere e suonare come un "no" definitivo e incontrovertibile, che escluda la possibilità di ulteriori informazioni.

«Signore, mi darebbe un rublo?»

«Sono occupato, lasciami in pace.»

«E quando sarà libero me lo darà?»

«Lasciami in pace.»

Questa contrattazione potrebbe continuare in eterno. Se invece la risposta fosse stata: «No, non faccio l'elemosina, quindi non perdere tempo con me», difficilmente l'interlocutore avrebbe continuato a insistere. Non date false speranze. Se non volete fare qualcosa, dite semplicemente "no". Non vi interessa un prodotto, ma ne chiedete comunque il prezzo: in questo modo state fomentando la controparte a continuare a offrirvelo. Se chiedete qual è il giorno di lavoro volontario in ufficio, in qualche modo state dando il vostro consenso a partecipare. Se chiedete per quanto tempo dovreste stare con vostro nipote, siete a un passo da fare da baby-sitter. Solo un categorico "no" vi trarrà d'impaccio evitandovi di ficcarvi in situazioni che potreste risparmiarvi.

Una volta, alla vigilia di un viaggio in Italia, mi telefonò un mio conoscente per chiedermi di comprargli un telefono e di portarglielo al mio ritorno. Ovviamente ero in difficoltà a dirgli di no, così gli risposi: «Temo che non potrò farlo, ma se avrò tempo te lo compro…». A essere sincero mi dimenticai della sua richiesta e una volta tornato mi resi conto che lui non aveva preso il mio "no" approssimativo come un "no" definitivo e che quindi stava aspettando il suo telefono con ansia. Così, quando seppe che

non glielo avevo comprato, si arrabbiò molto con me e si offese. Se la mia risposta fosse stata «NO, non andrò in un negozio di telefoni, né avrò tempo di ordinarlo tramite Internet», non avrei urtato i suoi sentimenti.

Capacità di rifiutare.

Nella nostra cultura (e con “nostra” intendo quella di chi parla russo) è molto importante motivare un rifiuto. Ma la motivazione deve essere univoca e precisa, senza dare adito a discussioni.

Non cercate perciò di risultare più compiacenti di quanto effettivamente siate. Non cercate di essere buoni con tutti: imparate a rispondere di no e date agli altri il diritto di fare altrettanto. Quando siamo disposti a ricevere un “no” come risposta ci poniamo allo stesso livello della controparte, evitando così di cadere nel “ruolo dipendente”.

È importante ricordare che le trattative non si vincono né si perdono. Potrete soltanto individuare la fase in cui vi trovate, capire che cosa sta

succedendo e qual è il prossimo passo da fare. Un “no” non è la fine di una relazione, bensì un motivo per fare il punto e compiere il passo successivo.

4. La posizione dell’“anfitrione” porta al successo

Abbiamo già parlato dell’importanza di questo ruolo nelle trattative. Quando non siamo noi a esserci spostati, ma sono gli altri a essere venuti da noi (meglio ancora se da lontano), e riceviamo la controparte comodamente seduti nel nostro ufficio, sulla nostra confortevole poltrona, abbiamo di sicuro un vantaggio. Siamo gli anfitrioni. Non a caso c’è un proverbio russo che dice che la casa e le sue mura sono sempre buoni alleati. Qualunque sportivo vi dirà che è più facile vincere in casa. Per questo nel calcio la regola vuole che una vittoria in campo avversario valga più di una vittoria in casa.

Tuttavia molto spesso siamo costretti a condurre trattative in campo altrui e lì la controparte fa in modo di metterci in condizioni non troppo comode. Si comincia con una lunga attesa in sala d’aspetto, per poi assistere, quando siamo ormai passati in ufficio, a infinite conversazioni telefoniche, mentre aspettiamo di nuovo che l’anfitrione ci presti attenzione. Poi cominciano gli interrogatori. E tutto ciò con l’unico scopo di rafforzare il proprio ruolo di “anfitrione”.

L’“anfitrione” pone le domande e l’“ospite” non può esimersi dal rispondere. L’“ospite” offre e l’“anfitrione” sceglie. Provate a pensare a come si siede una persona che agisce da “anfitrione”. Lo fa con disinvoltura, appoggiandosi interamente allo schienale, con i piedi ben piantati a terra o addirittura a gambe accavallate; i suoi movimenti sono leggeri e risoluti. L’“ospite” invece è come paralizzato, sta seduto in punta di sedia come uno scolaro immobile e insicuro in attesa che lo chiamino alla lavagna.

È estremamente importante che, ovunque vi troviate (nel vostro ufficio, in quello di un alto funzionario, di un acquirente o di un medico), adottiate una posizione comoda. Non è necessario sentirsi perfettamente a proprio agio, l’importante è essere comodi. Inoltre nel corso della trattativa bisogna muoversi e non stare immobili come una mummia.

Alla base di questa tecnica c’è lo stratagemma chiamato “Passare dal ruolo di ospite a quello di anfitrione”, perfettamente descritto

dalla fiaba russa della volpe e della lepre. La lepre aveva una capanna fatta di vimini e la volpe una fatta di ghiaccio. Con l'arrivo della primavera la capanna della volpe si sciolse e la lepre accolse quest'ultima a vivere a casa sua. In seguito la volpe buttò la lepre fuori di casa.

Per sottrarre il ruolo di "anfitrione" alla controparte durante una trattativa c'è un metodo, che consiste nel prendersi tutto il tempo prima di rispondere, soprattutto quando non si è capito a pieno il senso di una domanda. Se qualcosa vi è poco chiaro, fate delle controdomande e chiedete ragguagli.

Sun Tzu ci offre un consiglio molto utile a riguardo: «Avvicinati al cervo e non sbaglierai il colpo». Quando si accorcia la distanza dall'obiettivo, si compensa la mancanza di abilità nello sparare. Tutto ciò che sia facile da verificare verificatelo voi stessi. Se l'acquirente vi dice che la concorrenza gli sta offrendo prezzi migliori, non dovete credergli sulla parola: avvicinatevi e verificatelo personalmente.

A mio avviso l'esempio migliore di come "avvicinarsi al cervo" è avvenuto in seguito alla legge della Federazione Russa sulle borse valori e sul commercio di borsa, pubblicata l'11 marzo 1992, che proibiva alle borse di occuparsi del commercio di immobili. Tutte le borse che si occupavano di questo segmento di mercato si videro costrette a interrompere la propria attività. Soltanto i proprietari della borsa centrale immobiliare di Mosca (MCBN) si misero a studiare attentamente il testo della legge e scoprirono che regolamentava l'attività delle borse, ma non quella di altri tipi di organizzazioni commerciali nel campo degli immobili. Così diedero vita a una società limitata, chiamata "Bursa" centrale immobiliare di Mosca. La legge non proibiva gli affari nel campo immobiliare attraverso delle *burse* e, come fece notare un articolo del quotidiano "Kommersant'" alla fine del 1993 (sul recupero da parte del MCBN del nome precedente), il termine "borsa" in questa accezione deriva dal nome della piazza Van der Bourse nella città di Bruges, in Belgio, dove nel medioevo i commercianti facevano affari. Quindi gli agenti immobiliari della *bursa* potevano lavorare come facevano in precedenza nella borsa. Fu così che i "tiratori" della MCBN, attenti al

testo della legge (“il cervo”), la “abbatterono” con facilità.

In Russia c’era una campagna pubblicitaria statale che metteva in guardia i cittadini affinché leggessero attentamente i contratti che firmavano. Se qualcuno vi sventola sotto il naso un ordine affermando che da oggi in poi vi sarà proibito fare una determinata cosa, prendetelo e leggetelo con cura. Perché può darsi che nel vostro caso non vi proibisca niente. Magari non vi *consiglia* di fare qualcosa, ma non ve lo *proibisce*.

È semplice avvicinarsi al cervo: basta fare domande che vi avvicineranno all’obiettivo passo dopo passo. Nel porle vi starete conquistando il ruolo di “anfitrione” nella trattativa e passerete a condurne il processo.

Se invece non siamo in grado di avvicinarci al cervo, corriamo il rischio di cadere in situazioni alquanto scomode.

Nel libro di memorie di Andrej Andreevicˇ Gromyko si racconta un curioso episodio, tratto a sua volta da alcuni ricordi annotati da Che Guevara. Vediamo che cosa racconta questo comandante della rivoluzione cubana, un uomo che è divenuto leggenda.

“Nell’autunno del 1959, quando ci eravamo ormai liberati di tutti i resti della polizia di Batista, Fidel Castro riunì i suoi compagni d’armi più importanti per discutere la questione della distribuzione delle cariche governative. Quando giunse il momento di stabilire chi si sarebbe occupato del campo economico, Fidel chiese: «C’è qualche economista presente?».

Io avevo capito che stesse chiedendo se c’era qualche comunista, così senza pensarci risposi: «Io».

Al che Fidel disse: «Allora tu ti occuperai di economia»”.

Fu così che Che Guevara divenne il presidente della Banca Nazionale di Cuba.

Torniamo adesso all’esempio descritto nel paragrafo “Come difendersi dal bisogno e dalla paura”. Ricordate? C’era Dimitri, il mio sottoposto, che raccontava con entusiasmo le proprie trattative con una catena di negozi.

Dimitri mi raccontò nei dettagli le trattative, il che ci permise di

rilevare che la somma di 12.000.000 rubli non era scritta da nessuna parte ed era stata solo menzionata dall'acquirente in un momento della conversazione. Decidemmo di "avvicinarci al cervo". I nostri legali predisposero una lettera di intenti in cui era indicato che il volume di fornitura avrebbe raggiunto un minimo di 12.000.000 rubli. Quindi affrontai con Dimitri i suoi problemi con il tema del bisogno e nel giro di alcuni giorni il nostro eroe tornò a riprendere le trattative accompagnato da uno stagista. Nei panni dello stagista c'ero io.
È importante che facciate vostro il consiglio che sto per darvi: se il responsabile dell'affare e chi conduce una negoziazione è un vostro sottoposto, dovete farvi coinvolgere solo assumendo il ruolo di "stagista". Il vostro compito sarà ascoltare in silenzio, dando al collega un tacito sostegno. Perché se decidete di intervenire nella trattativa, state sicuri che la controparte vi strapperà le migliori condizioni.
Vediamo come si è svolta la conversazione:

«Ehi, Dimitri! Come stai? Che piacere vederti!»
«Buongiorno, Vladimir!»
«Allora, il contratto? Lo avete firmato?»
«Sì, certo. C'è solo qualche problema con l'allegato.»
«Fammi un po' vedere…»
L'acquirente lesse attentamente il documento e di colpo la sua espressione gentile scomparve.
«E questa che roba è?»
Dimitri, molto astuto, non dice niente e resta in attesa.
«È ovvio che volete fregarci obbligandoci a comprare questi volumi.»
«…»
«Vi rendete conto che abbiamo una fila di fornitori come voi che aspettano qui fuori?»
«Non abbiamo fatto altro che mettere su carta i nostri accordi verbali. Tutto quello che leggi qui è ciò di cui abbiamo parlato: prezzi, condizioni, volumi.»
«Sì, ma io mi riferivo a un volume massimo.»
Poi la controparte rivolse lo sguardo allo schermo del computer, mentre noi ci godevamo la pausa.

«Inoltre questa cifra corrisponde al volume totale di acquisti da tutti i nostri fornitori e voi vorreste farci comprare solo da voi» disse alla fine.
«Allora dimmi: quanto pensate di comprarci ogni mese?»
«Non lo so ancora, perché dipende da come si vende il prodotto. Non ho intenzione di parlare di volumi fissi per il momento.»
«Allora dimmi di quale metodo vi servite per stimare le vendite del prodotto…»
«Facciamo delle vendite di prova per un periodo di due mesi…»
«Perfetto! Che cosa ne dici allora se, anziché metterci a discutere adesso per i volumi, sottoponiamo i prodotti a queste vendite di prova? E poi, se la nostra merce soddisfa le vostre aspettative, possiamo tornare a trattare per valutare il resto dei dettagli…»

Il primo ordine che ci ha fatto questa catena di negozi è stato di 240.000 rubli, poi gradualmente le vendite sono arrivate a 800.000 rubli, e il tutto alle nostre condizioni. E per di più abbiamo acquisito una grande esperienza in materia di negoziazione. Dimitri si è davvero comportato da fuoriclasse: ha saputo superare il bisogno, passare al ruolo di "anfitrione" e condurre le trattative con successo.

Un orso sta passeggiando per il bosco quando all'improvviso appare un leone feroce.
«Bene, bene… E tu chi sei?»
«Un orso…»
«Me lo segno: un orso. Torna domani e ti mangerò. Hai qualche domanda?»
L'orso se ne va singhiozzando.
A quel punto passa un lupo. Il leone feroce gli va incontro e gli dice:
«Bene, bene… E tu chi sei?»
«Un lupo…»
«Me lo segno: un lupo. Torna dopodomani e ti mangerò. Hai qualche domanda?»
Il lupo se ne va avvilito…
Arriva un riccio.
«Chi sei?»
«Un riccio…»

«Me lo segno: un riccio. Torna tra tre giorni e ti mangerò. Hai qualche domanda?»
«Sì, ce l'ho. C'è qualche problema se non vengo?»
«Certo che no! Ti cancello subito dalla lista…»

Azioni che aiutano a ricoprire il ruolo di "anfitrione":

- Assumere una posizione comoda e distesa al tavolo di trattativa.
- Non avere fretta nel rispondere. Chiedere chiarimenti, fare domande, "avvicinarsi al cervo".
- Fare delle pause.

5. Come assicurarsi di avere ragione

Ogni volta che Napoleone arrivava in un centro abitato doveva essere accolto con il rintocco delle campane. Una volta, però, mentre si avvicinava a un villaggio, non sentì alcun suono. Così mandò a chiamare il capo del villaggio e gli chiese: «Come mai le campane non hanno suonato?».
«Be', innanzitutto non eravamo al corrente del suo arrivo. Inoltre si è ammalato il campanaro. E per concludere non abbiamo campane…»
Napoleone ordinò di giustiziare lo sventurato capo del villaggio.

Questa storia ci insegna che, non appena cominciamo a giustificarci nel tentativo di dimostrare qualcosa, agli occhi degli altri passiamo subito dalla parte del torto.

Non molto tempo fa sono stato costretto ad assistere a una trattativa estremamente interessante.
Il responsabile delle vendite di un'azienda alimentare era in affari con un acquirente. Il motivo della negoziazione era che nei magazzini dell'acquirente giaceva un gran numero di prodotti del fornitore ormai scaduti. E l'acquirente, fuori di sé, pretendeva che il fornitore si riprendesse tutta quella merce.

«La vostra merce non soddisfa i criteri di qualità! Ritiratela!»
«Vi abbiamo consegnato tutti questi prodotti perché ce li avete richiesti. E poi non è difettosa! Ha soltanto superato la data di scadenza. Inoltre, in fin dei conti, siamo collaboratori e ci dovete del denaro.»
«Se siamo collaboratori, come dice, comportatevi come tali e riprendetevi la vostra robaccia!»
L'acquirente si servì dell'argomentazione più debole fra tutte quelle portate dal fornitore e assestò il proprio colpo contro di lui. Ecco quindi un esempio delle conseguenze del desiderio di giustificarsi e di dimostrare qualcosa.

Vi ho già spiegato diverse volte che la sicurezza e la sensazione di avere ragione sono i vostri migliori alleati in una trattativa. Un negoziatore che non sia sicuro di essere nel giusto, come il capo del villaggio o il responsabile delle vendite degli esempi appena illustrati, ricorre a un sacco di argomentazioni che riverserà in tutta fretta sulla controparte non appena abbia inizio la negoziazione. È convinto che più giustificazioni adduce meglio è. Ma è davvero così?

Prima di rispondere a questa domanda, cerchiamo di stabilire una linea di confine fra argomentazione e dimostrazione per giustificarsi. È molto facile. Il negoziatore che voglia dimostrare qualcosa come giustificazione sembra supplicare la controparte di accettare le proprie ragioni e cerca sempre di apportare una marea di argomentazioni. Voler dimostrare qualcosa è sintomo di debolezza. Chi è sicuro della propria posizione, invece, espone ogni argomentazione tranquillamente. Non ha bisogno di dimostrare niente, perché è convinto di ogni parola che pronuncia. Se il capo del villaggio fosse stato certo di avere ragione, gli sarebbe bastata un'unica argomentazione: nessuno si è preoccupato di avvisare dell'arrivo dell'imperatore. Sarebbe stato comunque punito, certo, ma forse gli sarebbe stata risparmiata la vita.

Ovviamente è bene avere a disposizione varie argomentazioni, ma è importante essere convinti di trovarsi dalla parte della ragione e non affannarsi a esporle tutte insieme nel corso della trattativa. Con le argomentazioni bisogna essere un po' avari. E bisogna sempre avere qualche asso nella manica da sfoderare in caso di necessità. Un buon esempio dell'uso di un'unica argomentazione schiacciante è il dialogo tra il

professor Preobraženskij e la direttrice del *kul'totdel* Vjazèmskaja nell'opera *Cuore di cane* di Michail Bulgakov[2].

DIRETTRICE: Vorrei proporle di acquistare qualche rivista a favore dei bambini francesi. Mezzo rublo l'una.
PROFESSORE: No, non le prendo.
DIRETTRICE: Perché mai rifiuta?
PROFESSORE: Non voglio.
DIRETTRICE: Non prova compassione per i bambini francesi?
PROFESSORE: Certo che sì.
DIRETTRICE: Le secca dare mezzo rublo?
PROFESSORE: No.
DIRETTRICE: E allora perché?
PROFESSORE: Non voglio.

Naturalmente si tratta di un testo letterario in cui è presente una certa artificiosità. Ma concorderete che quel "Non voglio" è una splendida argomentazione. Se il professore avesse cominciato a giustificarsi e cercare delle false motivazioni, avrebbe finito per abboccare e si sarebbe visto costretto a comprare quelle inutili riviste.

Quando vi preparate un'argomentazione, è importante che scegliate soltanto quegli argomenti in cui credete davvero. Durante la trattativa cercate di servirvene con parsimonia e mettete sul tavolo un nuovo argomento solo dopo avere esaminato il precedente in modo appropriato.

È fondamentale ricorrere alle argomentazioni solo se la negoziazione si svolge su di un piano razionale. Se invece nella discussione predominano le emozioni, qualsiasi argomentazione, perfino la più fondata, sembrerà una giustificazione. Tenete sempre a mente l'aforisma di Luciano: «Se ti arrabbi, Giove, significa che sei nel torto».

Solo dopo che avrete portato le trattative su di un piano razionale potrete passare all'argomentazione. Nel prossimo capitolo vedremo come ricondurre una trattativa dal piano emotivo a quello razionale.

1 - Igor Kurčatov (1903-1960), ingegnere e fisico, è stato il “padre” della bomba atomica sovietica. Mise a punto anche la prima bomba a idrogeno a oggi conosciuta. È uno dei grandi riferimenti della storia della scienza sovietica.

2 - Michail Bulgakov (1891-1940) fu uno dei maggiori scrittori russi dell’epoca sovietica, autore di *Il maestro e Margherita* e di altre opere fondamentali della letteratura russa. Il suo complesso rapporto con il potere sovietico lo fece oscillare tra la gloria e l’ostracismo. La sua opera rappresenta un riferimento fondamentale nell’immaginario collettivo russo.

Capitolo 4

Come condurre negoziazioni dure

Non cedere allo stato d'animo di chi ti offende e non seguire il cammino sul quale vorrebbe condurti.
Marco Aurelio

Esistono varie strade che possono essere intraprese in una negoziazione. Le principali sono:

1. la strada emotiva;
2. la strada razionale.

Immagino che ricorderete la matrice dei modelli nella lotta per i propri interessi descritta nel primo capitolo. Ebbene, i negoziatori "carro armato" sono i più propensi a spostare le trattative sulla strada emotiva. Il loro costante obiettivo è quello di condurre la controparte verso questo modo di negoziare per destabilizzarla emotivamente. A che scopo? Il "carro armato" individua in tale movimento una garanzia di successo, perché quando sarà riuscito a portarci sul piano emotivo noi cominceremo a commettere inavvertitamente tutta una serie di errori fatali.

Vi riporto di nuovo le parole pronunciate dallo psicoterapeuta Buddy Rydell (interpretato da Jack Nicholson) nel film di Peter Segal *Terapia d'urto*: «Chi è irascibile spalanca la bocca e chiude gli occhi».

Se prendiamo in considerazione tutto ciò che già sapete, possiamo approfondire tale situazione affermando quanto segue: quando il bilancio di una trattativa inizia a essere eccessivo, un negoziatore può agire di

conseguenza, mettendo in atto comportamenti avventati e azioni che in seguito tenterà sempre di giustificare.

Nel corso di una negoziazione è molto frequente imbattersi in un quadro di questo tipo: un negoziatore esperto ci ha messi alle strette e non siamo stati in grado di rispondergli, il che ci ha portati a commettere un grave errore (per esempio concedergli condizioni che non avevamo previsto), così poi abbiamo cominciato a giustificarci per avere agito in quel modo. Un'altra possibilità con questo stesso scenario è che finiamo per interrompere le trattative sbattendo la porta.

Quali sono le giustificazioni a cui attingiamo in un caso del genere? Possiamo dire cose come: «È così rigido che è impossibile trattare con lui…», «Rappresenta un'azienda troppo importante per poterlo contraddire…», «Diventa una furia e non ci si può ragionare in maniera costruttiva».

Tutte queste frasi non sono altro che giustificazioni. Il nostro cervello trova sempre una valida scusa per i nostri errori. Perché succede questo? Perché ci siamo lasciati trascinare in un registro emotivo.

Quando ci confrontiamo con un interlocutore forte, il nostro compito è quello di imparare a portare la trattativa dal piano emotivo a quello razionale.

Tutte le tecniche negoziali che vedremo nelle prossime pagine hanno questo preciso scopo e ci permetteranno di ottenere il risultato sperato.

Analizziamo adesso due modelli per condurre trattative su di un piano emotivo: il modello di comportamento barbaro e la manipolazione. In cosa si differenziano?

1. Come difendersi da pressione e manipolazione nelle trattative

Ognuno di noi ha nell'anima una serie di corde, che reagiscono a determinate parole e azioni della controparte. Elenchiamone alcune, coscienti del fatto che è impossibile nominarle tutte. Queste sono quelle che ci interessano di più:

1. Compassione
2. Paura

3. Avidità
4. Sesso (seduzione)
5. Senso del dovere
6. Curiosità
7. Amor proprio

Come funziona la manipolazione? Il manipolatore pizzica ogni corda singolarmente. A quale scopo? Vuole fare in modo che la corda cominci a vibrare e suonare dentro di noi, fino a indurci a compiere un passo di cui il nostro “barbaro” o “manipolatore” possa approfittarsi.

La **manipolazione** consiste nel suonare lo strumento spirituale della controparte per fare in modo che questa compia una determinata azione che permetta al manipolatore di soddisfare i propri interessi.

In realtà ci sono varie definizioni del temine “manipolazione”, ma a mio

avviso questa è quella che ne mette meglio in luce la natura. Nel libro di Robert Cialdini *Le armi della persuasion*e è presente un'immagine molto efficace per capire tale dinamica: «click, whirr», che significa che ogni "segnale" comporta una "risposta automatica"[1]. Vale a dire che il manipolatore preme un pulsante e noi reagiamo a tale impulso in qualche modo.

Il principio di J.A. Garfield stabilisce che l'influenza esercitata sugli altri non è mai fine a se stessa. Qualsiasi macchinazione si metta in atto, è finalizzata a soddisfare i propri interessi, a prescindere dal fatto che alla base vi sia un desiderio o il bisogno di sicurezza.

Toccare le corde dell'"amicizia" e del "senso del dovere".

Spesso il manipolatore che sa pizzicare ad arte le corde della controparte riesce a fare in modo che quest'ultima agisca esattamente come sperato. Perfino i politici e i diplomatici più esperti talvolta cadono in trappole di questo tipo. Riporto di seguito un caso di manipolazione risalente a un centinaio di anni fa, di cui fu vittima l'imperatore tedesco Guglielmo II (l'esempio è tratto da una conferenza di Yuri Dubinin).

Nell’agosto del 1914 la Russia, il Regno Unito e la Francia erano in guerra contro la Germania, ma ancora non si sapeva da quale parte si sarebbe schierato il Giappone. L’ambasciatore giapponese andò in visita dal cancelliere tedesco per parlare di una legge vigente in Germania dal giorno dell’entrata in guerra, che proibiva di soddisfare qualunque contratto mercantile firmato da un paese straniero. Il Giappone aveva infatti in sospeso alcuni importanti ordini di armamenti in varie fabbriche tedesche, perciò l’ambasciatore chiese al cancelliere di mettere fine a quel molesto impedimento, poiché il suo paese si apprestava a entrare in guerra contro una grande potenza. L’espressione “grande potenza” fu accompagnata da un eloquente sorriso da parte dell’ambasciatore giapponese. Così la sua richiesta fu immediatamente soddisfatta, perché risultava evidente che di lì a poco il Giappone avrebbe attaccato la Russia.
Cosa successe in seguito? Qualche giorno dopo il Giappone presentò alla Germania un ultimatum in cui la intimava ad abbandonare seduta stante i territori che occupava in Cina. Guglielmo II andò su tutte le furie. In realtà l’ambasciatore gli aveva soltanto detto che il Giappone si apprestava a entrare in guerra “contro una grande potenza”. E la Germania non era forse una grande potenza?

Molto spesso a suonare le corde emotive sono imprenditori tutt’altro che onesti.

All’inizio degli anni Novanta del secolo scorso esisteva un’azienda che offriva un servizio a pagamento per informare le coppie in dolce attesa del sesso del nascituro. Allora non si era ancora sviluppata la tecnica degli ultrasuoni ed erano in molti a voler sapere se sarebbe arrivato un maschietto o una femminuccia. Dopo aver fatto alcuni esami estremamente semplici, l’azienda comunicava al cliente il sesso del bambino. Nel frattempo, però, annotava nel proprio registro il risultato opposto a quello fornito verbalmente. In questo modo potevano verificarsi due opzioni. Se la “profezia” si avverava, i clienti non dicevano niente. Se invece si verificava un errore e il cliente si presentava a protestare,

si prendeva il registro, si cercava al suo interno il cognome corrispondente e si faceva notare al malcapitato di turno che il pronostico annotato corrispondeva al sesso del neonato. Il procedimento era estremamente semplice: se il cliente veniva informato della nascita di una femmina, sul registro veniva scritto “maschio” e viceversa. Così facendo una delle due risposte, quella verbale o quella scritta, era di sicuro corretta.

Quali corde stavano pizzicando i manipolatori?
Trovate le risposte alla fine del libro.

Per non cadere nelle trappole dei manipolatori dobbiamo imparare a riconoscere il funzionamento delle corde emotive che ci suscitano reazioni negative.

Il “segnale” può essere costituito da una qualunque frase o azione del manipolatore, che provoca una “risposta automatica” in una o più corde contemporaneamente. A nostra volta noi reagiremo con un’azione che non solo ci danneggia, ma che addirittura agevola la controparte, ossia quello stesso interlocutore che sta pizzicando le nostre corde.

Bene, ormai il modello della manipolazione nelle trattative di tipo emotivo ci appare abbastanza chiaro. Cosa dobbiamo intendere allora per “modello barbaro di comportamento”? In cosa consiste la differenza tra il “barbaro” e il “manipolatore”?

In linea di principio con le loro azioni entrambi mirano a costringerci a fare qualcosa da cui trarre beneficio. Questo è il loro obiettivo. In realtà vogliono pizzicare le corde dell’anima della controparte, ricordate?

Torniamo ancora una volta al film *Terapia d’urto*, più nello specifico alla scena in cui un giovanotto viene provocato con insistenza durante un viaggio in aereo finché va su tutte le furie. Prima ha a che fare con un televisore dal volume altissimo, poi il suo posto viene occupato da qualcun altro, infine la hostess si rifiuta di servirlo. A coronare la situazione appare

un ragazzo afroamericano che si mette a provocarlo con ancora più impeto. Il tutto si conclude con il giovane che perde le staffe, con le emozioni fuori controllo, e finisce per ricevere una scossa elettrica. In seguito sarà addirittura condannato per comportamento violento a bordo di un aereo. In realtà la sua era proprio la reazione a cui miravano tutte le azioni dei provocatori. E ci sono riusciti.

Guardate questa scena del film e chiedetevi quale corda abbia toccato ciascun provocatore. Senz'altro le individuerete subito: uno ha pizzicato la corda del senso del dovere, un altro quella della curiosità, un alto ancora l'amor proprio e così via…

In cosa si distinguono quindi il "barbaro" e il "manipolatore"?

Il "barbaro", a differenza del "manipolatore", non si limita a pizzicare una sola corda, bensì prende un bastone e colpisce molte corde in un colpo solo.

Quando intrapresi la carriera di responsabile di un ufficio commerciale ero abbastanza giovane e pieno di ambizioni e avevo alle mie dipendenze molti ragazzi altrettanto ambiziosi. Il mio capo era un uomo potente ormai in là con gli anni. Ogni mese, quando arrivava il momento dei rendiconti, mi faceva chiamare nel suo ufficio e mi chiedeva informazioni circa i risultati di quel periodo. Io gli presentavo la documentazione con grande entusiasmo, dato che gli indici erano sempre in linea con le previsioni e talvolta le superavano anche. Lui mi ascoltava in silenzio e alla fine mi diceva: «Ti senti una star, non è vero? Vieni qui e mi dici di aver raggiunto risultati oltre le aspettative, pavoneggiandoti come se fossi un eroe. Potrei licenziarti su due piedi e ne troverei a dozzine di gente come te».

Ecco qui un tipico esempio di comportamento "barbaro", poiché sono state pizzicate molte corde contemporaneamente. Provate da soli a capire quali. In realtà sono state toccate praticamente tutte. Ma chiedetevi una cosa: a quale scopo? Qual era la reazione che voleva farmi avere il mio capo?

L'obiettivo principale era quello di sottopormi al "segnale" e alla "risposta automatica", affinché corressi a compiere una qualunque azione che si rivelasse vantaggiosa per lui pur andando contro i miei stessi interessi.

In definitiva voleva fare in modo che io raggiungessi uno stadio di tensione massima che mi incoraggiasse a lavorare ancora di più presentandogli dati di vendita sempre più alti. Io, che ero giustamente più che soddisfatto dei miei risultati, ero andato da lui per difendere i miei interessi (più ferie, più tempo libero, ecc.), mentre lui voleva che lavorassi ancora di più.

È proprio così che agisce un "barbaro". Il manipolatore invece si comporta in maniera leggermente differente. Possiamo dire che è più sofisticato.

Cosa fa il manipolatore? Pizzica una sola corda alla volta, dolcemente. Vediamo come.

Arrivo nella città di Arcangelo, dove devo condurre delle trattative con una grande catena. All'improvviso si presenta alla riunione un giovane ben vestito, con un orologio costoso al polso. Si siede e senza nemmeno guardarmi chiede: «Mi dica una cosa, per favore. Siete disposti a lavorare con noi con pagamenti a novanta giorni?».
Mi è subito chiaro che si tratta di una condizione che va contro i miei interessi.
«No, non siamo disposti.»
«Perché?»
«Perché il consiglio dei soci fondatori ha stabilito che non lavoriamo con clienti che paghino a novanta giorni».
«Mi dice qual è il suo ruolo in azienda?»
«Sono il direttore generale.»
«E mi vuole far credere che il direttore generale non può prendere una decisione su una questione tanto semplice?»

Questo sì che è un esempio di manipolazione sofisticata. Quale corda è stata toccata? Quella dell'"amor proprio". In casi del genere la reazione non tarda ad arrivare e ci si lascia sovrastare dalle emozioni. Ciò che non cambia però è l'obiettivo: fare in modo che io faccia quello che fa comodo a lui. In questo caso concreto voleva che io accettassi condizioni convenienti per lui ma non per me.

Se inquadriamo tale situazione guardandola dalla prospettiva del bilancio della negoziazione, vedremo che tanto il comportamento del

“barbaro” quanto quello del manipolatore ne comportano un incremento immediato. Sappiamo ormai molto bene che, non appena in una trattativa entrano in gioco le emozioni, il bilancio della stessa cresce. Senza contare che la presenza di un’alta componente emotiva ci rende maggiormente propensi a fare concessioni che non avevamo previsto e che mai ci sarebbero venute in mente.

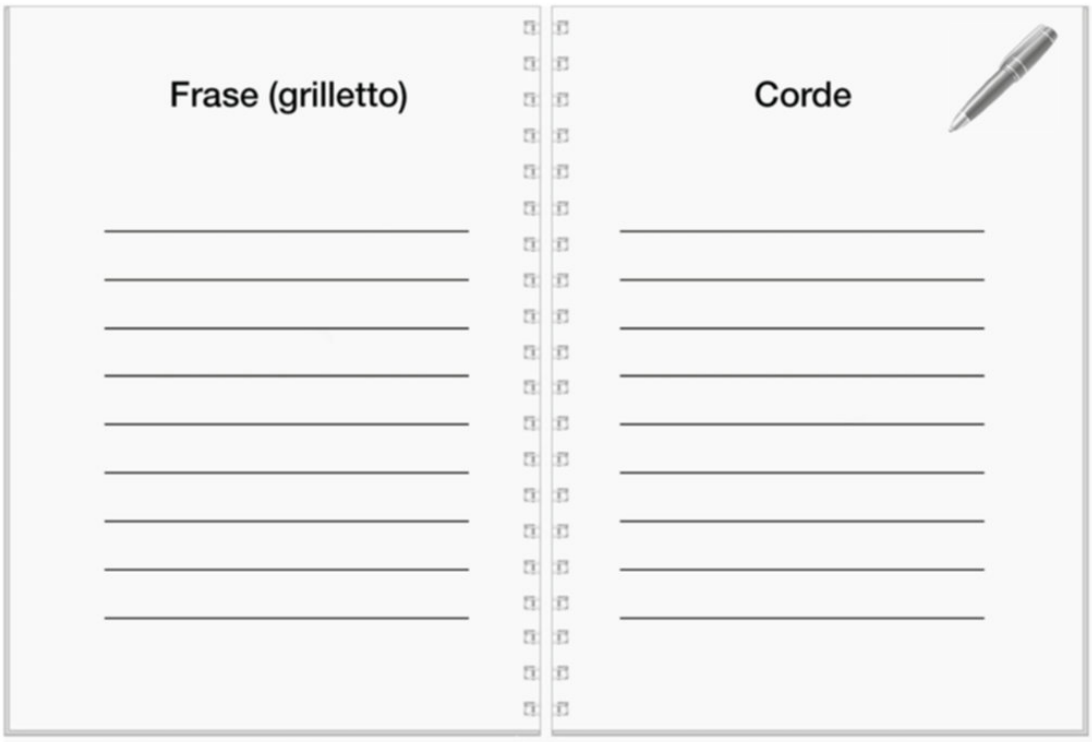
Tenete a mente il terzo postulato che ho descritto nella prima parte, quando vi ho presentato la scala di valori. Quando si toccano le corde, la controparte passa al piano emotivo. E il “barbaro” fa in modo che ciò avvenga.

Ripassiamo di nuovo le corde presenti in ciascuno di noi, sebbene non suonino per tutti allo stesso modo.

1. Compassione
2. Paura
3. Avidità
4. Sesso (seduzione)
5. Senso del dovere
6. Curiosità
7. Amor proprio

Adesso, prima di passare oltre, provate a distinguere qual è la corda che “risuona” maggiormente dentro di voi. Per individuarla, realizzate il seguente esercizio:

1. Ricordate una frase degli ultimi giorni o delle ultime ore che vi ha suscitato una reazione di rabbia oppure del tutto indesiderata. Quello è il grilletto, ossia ciò che ha fatto in modo che le vostre corde vibrassero. Annotate tale frase nella colonna a sinistra della seguente tabella che preparerete sul vostro quaderno o sul computer.
2. Nella colonna di destra scrivete invece la corda (o le corde) che è stata toccata.



Vi consiglio di ripetere questo esercizio per almeno sette giorni di fila. Così facendo sarete in grado di riconoscere chiaramente le vostre corde e il modo in cui risuonano.

2. Tre passaggi importanti per controllare le emozioni

Adesso, cari lettori, quando il manipolatore o il “barbaro” verranno a pizzicare le vostre corde, tirandole o stuzzicandole, vi renderete subito conto che si tratta di un attacco alla vostra pace interiore. E sarete già debitamente armati e pronti a comportarvi di conseguenza. Come dovete agire?

Innanzitutto dovete prendervi il vostro tempo. Senza mai avere fretta.

Eppure molti metodi di gestione della manipolazione dei “barbari” sostengono che sia necessario agire velocemente e rispondere in modo chiaro. Ma la realtà è che una risposta rapida e diretta può portare a un interessante gioco che potremmo chiamare il “ping pong delle trattative”, vale a dire una situazione in cui vi darete reciprocamente stoccate verbali senza tregua. Ma il nostro compito principale in qualità di negoziatori in

cerca di un risultato e pronti a ottenerlo consiste nel riportare le trattative dal piano emotivo a quello razionale. E per fare ciò occorre gestire le proprie emozioni e tenerle a bada. Solo in seguito potrete ricorrere alle tecniche che esamineremo insieme.

La prima cosa da fare è schivare il colpo emotivo.

Un colpo è un brusco cambiamento dell'idea che ci facciamo del ritratto del mondo. Vladimir Tarasov[2] ha spiegato nel dettaglio nei propri libri il concetto di "ritratto del mondo": si tratta di uno schema di differenti labirinti lungo i quali può trascorrere l'esistenza. Può includere le strade che prendiamo nella vita e il modo in cui percepiamo il nostro percorso: il bene e il male, l'etico e l'immorale, ciò che è costoso e ciò che è economico e così via. Ciascuno di noi si fa un ritratto del mondo distinto, così come diversa è la rotta tracciata lungo il labirinto, nel quale ci sono strade aperte o senza uscita. Vederle in un modo o in un altro dipende dalla nostra percezione delle conseguenze delle nostre stesse azioni, parole e decisioni.

Spesso il nostro ritratto del mondo si rivela inadeguato, poiché abbiamo tracciato male la rotta da seguire e lungo il tragitto ci siamo imbattuti in qualcosa di inatteso. È proprio questo il momento in cui riceviamo i colpi.

Questi possono essere assestati in vari modi. Per esempio tramite una domanda o una risposta precisa che non ci aspettavamo e che di conseguenza modifica il nostro ritratto del mondo, colpendo le nostre corde interiori.

Il vicedirettore di un'importante azienda si reca per l'ennesima volta nell'ufficio di un funzionario con il proposito di farsi firmare un documento necessario per avviare la costruzione di un nuovo negozio. Tutte le formalità vengono espletate adeguatamente e il vicedirettore porta con sé anche una raccolta di firme degli abitanti degli immobili adiacenti all'edificio previsto. Eppure ciò che riceve è un duro colpo: «Vi conosco, voi furfanti! Avrete di certo passato la notte a falsificare le firme per riempirvi le tasche».
«Non abbiamo falsificato un bel niente.»
«Allora guardi qua e mi dica che cosa ne pensa di questa lamentela che mi hanno presentato i vicini che non sono d'accordo.»

Analizziamo la natura di questo colpo e il motivo per cui è riuscito a

disarmare il vicedirettore dell'azienda.

L'uomo si era fatto il seguente schema mentale del proprio movimento lungo il labirinto: ho le firme e tutti i documenti in regola, quindi arrivo, mostro le carte e anche se il funzionario mi dovesse mettere i bastoni tra le ruote, cosa che probabilmente succederà, finirà per firmare l'autorizzazione perché ho l'appoggio della maggioranza. Questo è il ritratto del mondo che aveva delineato.

Però il funzionario lo ha fatto inciampare con un imprevisto e gli ha assestato un primo colpo pizzicando le corde dell'amor proprio e della paura. Il vicedirettore non è riuscito a schivare il colpo e ha preso a giustificarsi, il che lo ha portato a ricevere un secondo colpo.

Il funzionario, che sapeva di poter contare su un vantaggio (l'informazione), ha percepito la debolezza del suo interlocutore e ha sferrato il colpo. Non appena incassiamo il primo colpo, la controparte ci attaccherà con una serie di mosse precise, in linea con la regola di Sun Tzu che dice: «Il nemico mira al vuoto».

Dalle memorie di Andrej Andreevicˇ Gromyko

Nel 1955 a Ginevra si tenne un vertice dei capi di Stato di Unione Sovietica, Stati Uniti, Regno Unito e Francia.

I capi delle ultime tre delegazioni sostenevano ardentemente che il blocco militare della NATO fosse un fattore che avrebbe contribuito alla pace, soprattutto in Europa. Parallelamente difendevano il loro piano a favore della Repubblica Democratica Tedesca, che consisteva nell'assorbimento di quest'ultima da parte della Repubblica Federale Tedesca occidentale, di cui appoggiavano la politica di rimilitarizzazione in quanto parte della loro politica di pace. Inoltre gli stessi tre paesi espressero numerose accuse infondate e piene di falsità contro l'URSS e le democrazie popolari, che si erano invece attenute scrupolosamente alle politiche di pace e non belligeranza, dichiarandosi a favore di una costruzione dei rapporti fra i governi di Occidente e Oriente sulla base dei principi di convivenza pacifica.

Nel tentativo di scardinare la falsa teoria dei reggenti di questi tre paesi, secondo la quale i paesi occidentali avrebbero perseguito la pace mentre la politica dell'Unione Sovietica l'avrebbe ostacolata, la delegazione sovietica, composta da N.S. Chrušcˇev, N.A. Bulganin,

V.M. Molotov, G.K. Žukov e il sottoscritto (A.A. Gromyko) dichiarò la disponibilità dell'URSS a entrare nella NATO. A sostegno della nostra proposta adducemmo un'argomentazione inoppugnabile: se, come affermavano, il blocco della NATO fosse stato orientato alla pace, i suoi membri non avrebbero potuto opporsi all'ingresso dell'URSS.
È difficile rendere a parole la reazione che tale proposta, espressa dal presidente del Consiglio dei ministri dell'Unione Sovietica Bulganin, suscitò nei nostri interlocutori occidentali. Rimasero così sbalorditi che, come abbiamo scherzosamente commentato in seguito, sembrava quasi che i personaggi degli affreschi sul soffitto della sala in cui eravamo riuniti avessero cominciato a ballare davanti ai loro occhi.
Di fronte a tale osservazione, le delegazioni occidentali restarono a lungo in silenzio. Eisenhower si stirò il collo, che sembrava più lungo che mai, e si sporse verso Dulles per discutere con lui la questione. Il suo consueto sorriso, lo stesso con cui abbagliava gli elettori e vinceva le elezioni, si volatilizzò. La cosa certa è che né allora né in seguito ricevemmo una risposta a tale proposta fatta a Ginevra. A quanto pare la insabbiarono.

Un'adeguata preparazione della trattativa è la migliore profilassi esistente per la prevenzione dei colpi, ma di questo parleremo meglio più avanti, nel settimo capitolo. Ciò che ci interessa in questo momento è imparare a schivare i colpi.

Esiste un metodo che si rivela molto efficace: fare delle pause. Evitare di rispondere troppo in fretta e di andare così bruscamente incontro al colpo successivo. Dobbiamo fare una pausa e attendere che le corde cessino di vibrare. Soltanto allora potremo riprendere la negoziazione.

La **pausa** è uno strumento efficace che aiuta a tornare in sé, a gestire le proprie emozioni e a prendere l'iniziativa. Il silenzio è un elemento comunicativo di cui sono in pochi ad avere padronanza. Ancora meno sono coloro che sanno utilizzarlo in modo cosciente ed efficace.

Karsten Bredemeier

Il figlio quindicenne di una famiglia inglese non aveva detto una sola parola in tutta la vita. Finché un giorno, a colazione, improvvisamente esclamò: «Questo pane è bruciato».
«Perché finora non hai mai parlato?» chiesero meravigliati i genitori.
«Perché fino a questo momento andava tutto bene.»

È molto meglio fare una pausa, per quanto sgradevole, che dare una risposta dettata dalle emozioni e ingaggiare così una lite che finirà per lasciarvi a mani vuote o peggio ancora con grandi perdite.

Come fare una pausa durante una trattativa

1. Spostare l'attenzione su un aspetto ordinario. Siamo persone: a tutti può entrare in qualsiasi momento qualcosa in un occhio o capitare di doversi schiarire la gola. Ci sono molte frasi per niente originali che si rivelano tuttavia utili per fare una pausa nel corso di una negoziazione:

«Mi è entrato qualcosa nell'occhio»;
«Devo prendere una medicina»;
«Ho la gola secca» (*e chiedere dell'acqua*).

2. Uscire fisicamente dallo spazio di negoziazione con un pretesto plausibile. Quando il colpo ricevuto è stato molto forte, il negoziatore resta solitamente pietrificato, immobile come una statua. In questi casi è molto importante cambiare posizione in maniera radicale, per esempio alzandosi in piedi, facendo qualche passo o sistemando dei fogli in una cartellina. Nel caso della situazione in cui mi sono imbattuto a Murmansk di cui vi ho parlato in precedenza, mi è stato di aiuto uscire dalla stanza in cui ci trovavamo: mi sono scusato fingendo di avere ricevuto una telefonata e ne ho approfittato per camminare un po' e allentare la tensione.

In un'altra occasione partecipai a una trattativa che si svolgeva presso una grande catena, in cui il fornitore, dopo avere incassato un duro colpo da parte dell'acquirente, rovesciò una tazza di caffè sul tavolo. In quel caso la pausa che si videro obbligati a fare gli offrì la possibilità di uscire da quella difficile situazione.

Forse rovesciare un tazza è un po' eccessivo, ma si può sempre ricorrere a una scusa più ordinaria:

«Chiedo scusa, devo andare a prendere dei documenti in ufficio»;

«Scusi, devo rispondere subito a una telefonata/un messaggio» (senza dubbio in casi del genere è facile evitare che l'interlocutore pensi male di noi se si tratta di una chiamata o di un messaggio che nemmeno lui avrebbe ignorato, per esempio una telefonata da parte di un figlio, di una figlia o dei vostri genitori; in questo caso si tratta di un pretesto molto plausibile);

«Mi scusi, devo uscire un attimo» (vi ricordate quando a scuola chiedevamo il permesso per allontanarci dalla classe?).

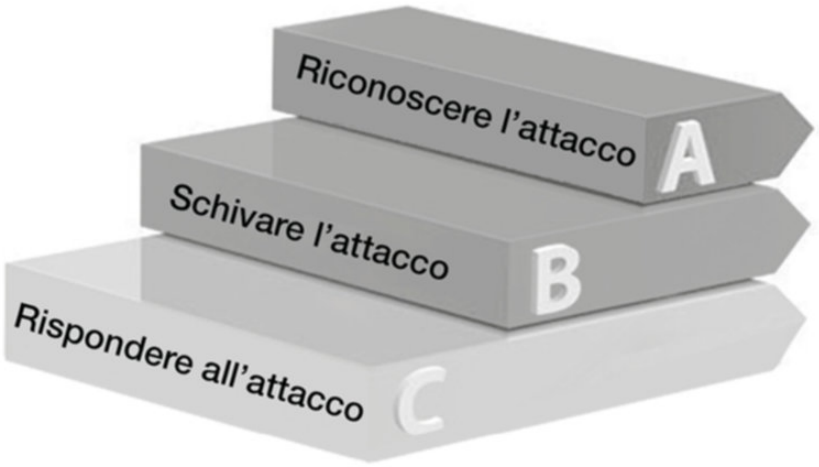
3. Un'uscita filosofica. Fare una domanda retorica o pronunciare una frase astratta:

- «In fondo, che cos'è la verità?»;
- «È tutto soggettivo…»;
- «Non c'è niente di più costante del provvisorio…».

Potremo riprendere la negoziazione soltanto quando la pausa ci avrà permesso di calmare il nostro stato emotivo.

I due capitoli che seguono sono interamente dedicati al modo in cui rispondere agli attacchi. Tuttavia, nessuna delle tecniche proposte funzionerà se non seguirete l'adeguata sequenza di reazione:

1. Riconoscere l'attacco.
2. Schivare l'attacco.
3. Rispondere all'attacco.



Tre passaggi per rispondere a un attacco manipolatorio.

---

1 - Robert B. Cialdini, *Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì*, traduzione di Gabriele Noferi, Giunti, pp. 13-14.

2 - Il sociologo Vladimir Tarasov (1942) è fondatore e direttore della Scuola di Tallinn, prima business school dell'Unione Sovietica, inaugurata nel 1984. Riferimento assoluto in materia di gestione e formazione aziendale in Russia, Tarasov è autore di libri basilari in questo settore, che hanno formato generazioni di imprenditori russi.

Capitolo 5

Sette tecniche che consentono di arrivare a un accordo con controparti dure

Amici miei! Attraversate con passo fermo la passerella che conduce al tempio della concordia e ricorrete all'impavida docilità del leone per superare gli ostacoli che incontrerete.
Kozma Prutkov

Bene, una volta riconosciuto l'attacco e schivato il colpo facendo una pausa, è giunto il momento di rispondere. Ricordo che una trattativa non è una partita a ping pong e che l'obiettivo della vostra risposta non deve essere altro che ricondurla al piano razionale. Solo all'interno di quest'ultimo, infatti, è possibile arrivare a un accordo.

In questo capitolo esamineremo e metteremo in pratica sette tecniche:

1. tecnica della riprova: il "rovescio"
2. tecnica dell'annebbiamento: "accordo parziale"
3. tecnica della "congiunzione"
4. tecnica "Marco Aurelio"
5. tecnica del "predatore"
6. condividere un sorriso

7. umorismo

Nel respingere l'attacco di un manipolatore o di un "barbaro", la cosa più importante è non avere fretta di rispondere. Prima è necessario compiere tre passi importanti:

1. Riconoscere l'attacco.
2. Schivare l'attacco.
3. Dare una risposta che riconduca la trattativa sul piano razionale. Se ciò non fosse possibile, dovrà almeno permettervi di abbandonare la negoziazione lasciandovi una porta aperta.

1. Come reagire alle provocazioni e chiarire la posizione della controparte

Non è necessario rispondere a tutte le domande che vi pongono né reagire a ogni replica.

È propria della natura umana, durante una discussione, la tendenza a rispondere in fretta (talvolta in un lampo!) a qualsiasi domanda venga posta. Ma nelle trattative dobbiamo disfarci di questa abitudine, perché deve vigere un principio diverso. Il che significa che non c'è motivo di rispondere a ogni domanda, soprattutto quando non ci è chiaro il senso recondito che essa nasconde.

Mettiamo che stiate camminando per strada e che incontriate un conoscente che vi dice: «Ti annodi sempre male la cravatta». Che cosa si cela dietro questa frase? Ovviamente non potete saperlo. Potrebbe essere tutto molto semplice e magari davvero il conoscente vuole solo richiamare la vostra attenzione in merito al nodo della cravatta (per quanto strida la presenza della parola "sempre"). Ma potrebbe anche darsi che questo conoscente voglia assumere il ruolo di una persona che ha il diritto di giudicare le vostre azioni e il vostro comportamento.

I giudizi sono una cosa molto pericolosa. Dovete sapere che quando concedete a qualcuno il diritto di giudicarvi una volta, gli state permettendo di farlo liberamente in qualunque altro momento. Se oggi ha giudicato il

nodo della vostra cravatta, domani valuterà la qualità del vostro lavoro e il giorno successivo la vostra professionalità. È molto pericoloso concedere questo diritto a chicchessia.

Ecco perché in questi casi la cosa migliore è ricorrere al “rovescio”, la tecnica della riprova.

La parola “rovescio”, come è noto, deriva dal latino *revertor* e ha numerose accezioni. Qui ci interessa il significato del termine che rimanda al campo semantico della numismatica, nella quale indica il lato posteriore di una moneta. Indica anche ciò che si nasconde dietro la faccia di una medaglia, il suo (ben visibile) *recto*.

È proprio in tale accezione che la parola “rovescio” è entrata nel lessico delle tecniche di negoziazione. Cosa si nasconde dietro il giudizio formulato dalla controparte? È importante capirlo. Per esempio chiedendo un consiglio concreto. Nella situazione descritta prima vi potrebbe essere di aiuto fare le seguenti domande: «Che tipo di nodo mi suggeriresti?», «Come mi consigli di annodarla?».

Si tratta di un ottimo metodo per passare dal piano emotivo a quello razionale, perché se il vostro interlocutore era animato da un intento costruttivo e voleva davvero aiutarvi con la cravatta, gli darete l’opportunità di mostrarvi come annodarla meglio. Se invece il suo proposito era distruttivo, lo obbligherete a decidere la condotta da adottare in seguito. Se lo esortate a darvi un consiglio e la sua reazione è negativa, si sottrarrà alla conversazione dicendo una cosa del genere: «Un consiglio? In questo paese la gente passa il tempo a chiedere consigli!». E nel pronunciare queste parole dovrà staccarsi di colpo dal piano emotivo, il che ci risulterà molto conveniente. In ogni caso con questa mossa avrete iniziato a vincere la partita, dal momento che, ripeto, queste tecniche di gestione del “manipolatore” o del “barbaro” non hanno come scopo l’avvio di una partita di “ping pong”, bensì mirano a riportare la negoziazione sul piano razionale.

In un corso di formazione che ho tenuto non molto tempo fa, una signora mi raccontò con grande entusiasmo di ricorrere solitamente a questa tecnica.

Avevo preso la patente da poco e come è ovvio ero ancora una guidatrice poco esperta. Per questo mi spostavo sempre con mio marito come copilota, per sentirmi più sicura. Il problema è che lui

non mi risparmiava commenti pungenti: «Ma come guidi!», «Guarda come freni!», «Non è questo il modo di scalare la marcia!». Quelle critiche toccavano la mia corda emotiva e mi innervosivano molto, perciò iniziavano a tremarmi le mani e commettevo ancora più errori. Andò avanti così finché un giorno fermai l'automobile, lo guardai dritto negli occhi e gli dissi: «Non sarebbe meglio che mi insegnassi come si fa, tesoro? Mostrami il modo corretto…». Da quel momento le sue critiche finirono. Perché una cosa è criticare tutto il tempo, un'altra cosa è insegnare a farlo bene. Insegnare è sempre più difficile. Fu così che mi resi conto che in realtà mio marito voleva umiliarmi, danneggiarmi. Tutte le sue azioni erano volte a dimostrare che non sapevo guidare, in modo tale che non usassi la macchina. L'ultima cosa che gli interessava, in realtà, era aiutarmi a migliorare.

Ecco perché la tecnica del "rovescio" vi permette, se non altro, di delineare un ritratto del mondo più in linea con ciò che il vostro interlocutore vuole realmente: se farvi del bene oppure del male.

È importante valutare di volta in volta se è opportuno utilizzare questa tecnica. Quando dobbiamo ricorrervi esattamente? Quando non capite le intenzioni della controparte o vi vengono dette frasi di questo tipo:

«Non capisco molto bene che cosa voglia…»;
«Non mi piace quello che sta offrendo…»;
«Non è bello…»;
«Non si capisce…»;
«Non interessa…».

Le seguenti domande aiutano a chiarire le intenzioni di chi vi sta attaccando:

«Cosa mi consiglia di migliorare?»;
«Cosa mi consiglia di cambiare?»;
«Su cosa devo concentrarmi?»;
«Come dovrei agire?».

Tecnica del “rovescio”.

Sarebbe un errore pensare che la controparte si apra già alla vostra prima domanda. Di solito dovete riformulargliela in due o tre modi diversi perché reagisca. Se neanche in questo modo l’interlocutore torna al piano razionale, allora vi resta una sola via d’uscita: interrompere la negoziazione.

«Ti annodi sempre male la cravatta! Quando ti deciderai a imparare?»

«Cosa mi consigli di cambiare, esattamente?»

«Be’, quel nodo: non ti sta per niente bene.»

«Allora consigliami come annodarla.»

«Non sono io a doverti consigliare.»

«Allora propongo di mettere da parte l’argomento della mia cravatta e di parlare di quello per cui ci siamo incontrati.»

Impiego della tecnica del "rovescio".

Comunque, cari lettori, tenete ben a mente che non sempre conviene adoperare questa tecnica. Non servitevene per esempio nel caso di attacchi *ad hominem*, né quando ci siano in ballo questioni personali (la vostra azienda, i vostri cari). Converrete che alla frase «Che stupidaggine stai dicendo?» non vale la pena di rispondere con «Consigliami cosa fare». Così come se vi dicono «Ho sentito dire che la tua azienda è in bancarotta», non è ragionevole chiedere consiglio su come affrontare tale situazione, perché porterebbe solo al già citato "ping pong" e finirebbe con un «Sai bene che la cosa migliore da fare è andarsene subito dall'azienda».

Esiste anche una variante della tecnica del "rovescio" che consiste nel sostituire le domande con esortazioni. Anche queste infatti permettono di:

- ricevere una spiegazione;
- favorire la prosecuzione del dialogo;

- calmare la controparte;
- stimolare l’azione.

Le esortazioni hanno un vantaggio importante: non solo invitano a offrire una soluzione, ma la “servono su un vassoio d’argento”. Così, anziché rispondere a quelle frasi in cui non capiamo chiaramente l’intenzione dell’interlocutore con una domanda e una richiesta di consiglio, lo facciamo con un’esortazione:

«Mi dica come posso migliorare, per favore»;
«Sia più concreto»;
«Mi spieghi la sua opinione, per favore»;
«Sia più preciso»;
«Si spieghi meglio, per favore».

Esortazioni.

Il direttore di una grande impresa si rivolse a un fotografo abbastanza conosciuto per commissionargli un album in vista delle celebrazioni dell’anniversario dell’azienda. Il fotografo portò a termine il lavoro, ma al committente il risultato non piacque. La stessa dinamica si ripeté molte volte con lo stesso risultato. Il fotografo era sull’orlo di una crisi di nervi e stava per rinunciare all’incarico. Anche il cliente, a sua volta, non sembrava

più avere intenzione di continuare a collaborare.

Il fotografo allora si rivolse a me e io gli consigliai di ricorrere proprio alla tecnica del “rovescio”. Ed ecco che cosa accadde.

«Le sue foto non ci piacciono, Ivan.»

«Che cosa volete che cambi?»

«Lei è davvero un fotografo o fa solo finta?»

«Mi dica che cosa devo cambiare!»

«Be’…»

«Sto aspettando il suo parere.»

«Cambi lo sfondo. Il nostro direttore non sopporta il colore verde.»

Quando ci serviamo di domande ed esortazioni dobbiamo sempre tenere presente che ogni medaglia ha due facce. Non conviene limitarsi alle domande o alle esortazioni. Queste ultime smuovono le cose, ma le prime permettono di ricevere informazioni.

In presenza di un manipolatore o di un “barbaro”, per evitare di essere coinvolti in una partita di ping pong e finire in un banale scambio di repliche che ci fanno affondare nel piano emotivo, è importante distogliere subito lo sguardo non appena si è risposto. In linea generale, in caso di manipolazione e attacchi si ricerca lo sguardo fisso negli occhi della controparte. Perciò, se dopo aver risposto continuerete a guardare l’interlocutore, sembrerete voler comunicare: «Su, continua. Ti sto sfidando». Il che farà sì che lui, anche nel caso in cui fosse stato inizialmente mosso da un desiderio costruttivo, si comporti istintivamente con spirito combattivo. Quindi, dopo la replica, rivolgete lo sguardo alle vostre carte e non guardate mai l’interlocutore.

Adesso, cari lettori, vi assegno un compito per vedere se avete imparato questa tecnica di conduzione di trattative con controparti dure. Lungo tutto il capitolo vi proporrò spesso degli esercizi simili relativi alle sette tecniche che studieremo. Potete svolgerli su un quaderno o se preferite in un documento al computer. Ma non è tutto. Per dare unità a questi esercizi li ho numerati consecutivamente da 1 a 37, da qui alla fine del capitolo. Adesso

vi propongo cinque esercizi per praticare la tecnica del “rovescio”.

Scrivendo sul vostro quaderno o sul computer, come rispondereste alle seguenti frasi servendovi della tecnica del “rovescio”?
La vostra proposta non mi piace affatto.

Domanda: _____

Esortazione: _____

Il modo in cui sta conducendo la sua presentazione mi innervosisce.

Domanda: _____

Esortazione: _____

La vostra proposta non mi sembra affatto costruttiva.

Domanda: _____

Esortazione: _____

Non ti vedo molto contento.

Domanda: _____

Esortazione: _____

Come si fa ad agire in modo così avventato?

Domanda: _____

Esortazione: _____

La tecnica del “rovescio” si impiega quando non si capisce il senso di un attacco ed esiste la possibilità di sviscerare i motivi reali che muovono la

controparte per sapere se abbia intenti costruttivi o meno. Nelle domande che formulerete in risposta all'attacco non dovete mai ripetere le immagini negative usate dall'interlocutore. Se rispondiamo alla frase «Mi sembra che la sua proposta non sia costruttiva» dicendo «In cosa esattamente non le sembra costruttiva?», non faremo altro che avvalorare la tesi del nostro interlocutore. È di gran lunga meglio ricorrere a immagini costruttive, per esempio: «Cosa vorrebbe che migliorassi nella mia proposta?». Se in risposta a questa domanda riceviamo una raccomandazione positiva, allora possiamo concludere che la controparte è disposta a mantenere una negoziazione costruttiva. Se invece dovessimo ricevere una risposta tipo «Decida da solo, non so cosa dirle», ne possiamo dedurre che la trattativa non può essere portata avanti. In questo caso è meglio fare una pausa per avere il tempo di calmarci e rivalutare la questione. Potremo poi dire qualcosa come: «Grazie per il tempo che mi ha dedicato, proverò a fare qualche cambiamento. Se mi volesse suggerire gli aspetti su cui soffermarmi, gliene sarei grato». Dopo una frase come questa è ancora possibile che la controparte si apra e abbandoni la posizione distruttiva.

2. Come trasformare la lotta in collaborazione

Maggiore sarà l'enfasi che metteremo nel criticare le opinioni degli altri e nel contestarne il punto di vista, meno possibilità avremo di raggiungere un accordo e di portare avanti le nostre idee. Riporto di seguito un esempio eloquente tratto dalle memorie del celebre psicologo e pedagogo statunitense Dale Carnegie, uno dei fondatori della teoria della comunicazione.

Anni fa un certo Patrick J. O'Haire si presentò a un mio corso. Aveva fatto l'autista e venne da me perché aveva provato a vendere camion, ma senza successo. Dopo qualche domanda venne fuori che litigava in continuazione con tutti quelli con cui cercava di concludere un affare. Se un probabile cliente parlava male dei suoi camion, Pat non ci vedeva più e gli saltava addosso, e aveva la meglio in un sacco di discussioni. Come in seguito mi confidò: «Spesso uscivo da un ufficio dicendomi: "Ah, quante gliene hai dette a quello!". Certo, gliene avevo dette quattro, ma non gli avevo venduto niente».

La prima cosa da fare non fu di insegnargli a parlare, ma di fargli tenere la lingua a freno e di convincerlo a evitare scontri verbali.
O'Haire diventò uno dei migliori venditori della White Motor Company di New York. Come? Ecco che cosa dice lui stesso: «Se adesso entro nell'ufficio di un cliente che mi fa: "Cosa? Un camion White? Non se ne parla proprio, neanche se me lo regalasse. Voglio comprare un camion Pincopalla", io rispondo: "È un buon camion. Non si pentirà certo di averlo comprato. La Pincopalla è una ditta seria che ha ottimi venditori". A questo punto quello resta senza fiato. Non può più discutere. Se lui dice che il Pincopalla è il migliore e io rispondo che è vero, deve smettere per forza. Non può andare avanti tutto il pomeriggio a dire: "È il migliore", se sono d'accordo con lui. Per cui il discorso sul Pincopalla cade e posso incominciare a enumerare i pregi del White. Una volta un esordio del genere mi avrebbe fatto salire il sangue alla testa. Mi sarei messo a denigrare il camion Pincopalla e, più si parla male di qualcosa, più la si rende desiderabile; più il probabile compratore discuteva, più si sentiva attratto verso il prodotto della concorrenza. Ripensandoci, mi chiedo come sia mai riuscito a vendere qualcosa. Ho perso anni a litigare e discutere. Adesso tengo la bocca ben chiusa. Rende bene»[1].

Come diceva il vecchio e saggio Benjamin Franklin, «Se discuti, ti infiammi e contraddici la controparte, è molto probabile che tu riesca a vincere la discussione, ma la tua sarà una vittoria inutile, perché non conquisterai mai la benevolenza dell'altro».

Prima di ingaggiare una discussione, è bene chiedersi se servirà a qualcosa e a quale risultato porterà. Ed ecco che si rivela importante la seconda tecnica di trattativa con un negoziatore duro, ossia quella dell'"accordo parziale".

Dando ragione all'interlocutore, non gli diamo motivo di avviare una discussione e smorziamo la possibilità di alimentare il conflitto. Se non capite il senso di un attacco o non volete arrivare al vivo del conflitto né sapete a cosa arriverete stabilendo un contatto emotivo con la controparte, allora è meglio accettarne almeno in parte le argomentazioni. In questo modo fermerete attacchi e recupererete la possibilità di valutare razionalmente ciò che davvero vi interessa. Ovviamente, però, dovrete dare

ragione in un aspetto che non sia per voi di fondamentale importanza. Questa tecnica si basa su tre presupposti: c'è qualcosa che diamo per scontato e qualcosa che accettiamo, ma non dobbiamo mai cedere nelle questioni di principio.

Potete passare ore a difendere l'idea che la produzione della concorrenza è peggiore della vostra senza arrivare a niente. Meglio invece concordare sul fatto che la produzione della concorrenza sia valida sostenendo però allo stesso tempo che la vostra non è da meno e dando all'interlocutore la possibilità di verificarlo.

Un giovane impiegato sta camminando lungo un corridoio per recarsi a un incontro con il direttore di un altro reparto. Quest'ultimo lo guarda e gli dice: «Hai le scarpe un po' sporche».
Quelle parole fanno piombare nel piano emotivo il giovane, che risponde: «E perché mi fa questa osservazione?».
«Perché mi hanno detto che non sopporti le critiche.»
Che cosa può succedere dopo un colpo del genere? Quello stesso pomeriggio, durante una riunione, mentre il giovane sta presentando una relazione, lo stesso direttore lo interrompe e gli e dice: «Fermo, fermo! Queste cifre non corrispondono alla realtà».
Il giovane però è certo che le cifre siano esatte, perciò ribatte: «No, sono sicuro di questi dati, li ho calcolati con grande attenzione».
La risposta non tarda ad arrivare: «Vedi? Te l'ho già detto stamattina: non sopporti le critiche!».

La reputazione attribuita dell'impiegato ha funzionato alla perfezione: il giovane, senza volerlo, è stato trascinato in una situazione in cui è impossibile ricorrere alla logica, perché conta solo chi ha ragione. E apparentemente ad avere ragione è la stessa persona che gli ha affibbiato quella reputazione. Perché? Perché aveva già toccato quella corda precisa, e la teneva "agganciata". E siccome il giovane è caduto una seconda volta nella stessa trappola, significa che è nel torto. E tutti i presenti non possono che essere d'accordo.

Che cosa avrebbe potuto rispondere il giovane impiegato al velenoso commento sulle scarpe sporche? Avrebbe dovuto concordare. Il che non significa che avrebbe dovuto ammettere di essere andato al lavoro sporco o

di non occuparsi della pulizia delle proprie calzature. Semplicemente avrebbe potuto dire:

«Eh, sì! Con la pioggia che c’è oggi…»

Tecnica dell’“accordo parziale”.

Tutto qui. In cosa si sarebbe mostrato d’accordo il giovane? Con il fatto che pioveva. Non si sarebbe giustificato né avrebbe agito contro i propri interessi. Si sarebbe limitato ad accettare il fatto che pioveva. E così facendo avrebbe sottratto all’interlocutore l’arma di cui si era munito.

A dire la verità, quando anni fa mi imbattei in questa tecnica grazie al libro di Dale Carnegie, non riuscii a comprenderla subito a pieno. Mi ci è voluto del tempo per capirla e farla mia. Mi chiedevo infatti come fosse possibile mostrarsi d’accordo con qualcosa con cui non si concordava. Fu una situazione concreta ad aiutarmi a capirlo.

Probabilmente ricorderete che un’azienda per la quale lavoravo in passato manteneva una stretta collaborazione con un produttore moldavo. Nei momenti migliori le forniture che ricevevamo da quella fabbrica erano pari al 60% di tutta la sua produzione, quindi ne conoscevamo alla perfezione il funzionamento e i processi produttivi, oltre ovviamente alla tecnologia utilizzata.

Così una volta mi recai a Krasnojarsk per trattare con un importante

distributore regionale. Al momento della trattativa appoggiai sul tavolo un campione del vino che vendevamo. Allora la mia interlocutrice, la rappresentante del distributore, prese la bottiglia, se la rigirò tra le mani e con una smorfia scettica ne tirò fuori un'altra della concorrenza, che era stata confezionata nello stesso stabilimento del prodotto da me proposto, e mi disse:

«Sa una cosa? Il vino della concorrenza è molto meglio del vostro…».

Quella frase mi lasciò di stucco. Com'era possibile che fosse migliore, se lo compravamo entrambi nello stesso posto e, per dirla in altro modo, riempivamo le nostre bottiglie dalla stessa botte? Quindi glielo spiegai e cominciai a tentare di convincerla.

La cosa più curiosa fu che più io cercavo di convincerla, più lei si incaponiva. Ho già spiegato che chi si sforza di dimostrare qualcosa non sembra mai essere dalla parte della ragione…

Finché a un certo punto mi venne in mente la tecnica che avrebbe potuto essermi utile, che misi subito in pratica:

«Lei ha assolutamente ragione, i gusti sono gusti. Quale etichetta le piace di più?».

«L'etichetta? Be'… La vostra… La vostra mi piace di più.»

Volete sapere come mai alla fine si è mostrata d'accordo con me? È molto semplice: perché ho smesso di discutere, le ho dato ragione e così facendo ho ottenuto in cambio che lei facesse lo stesso con me.

Nelle trattative è importante imparare a distinguere quando è necessario scontrarsi con la controparte e quando invece collaborare. Nel momento in cui vi mostrate d'accordo, qualunque sia il motivo, state dicendo all'interlocutore di essere dalla sua parte. Una sorta di "abbiamo lo stesso sangue" alla Mowgli. La collaborazione è sempre più efficace della lotta. È bene comunque ricordare che talvolta la strada per la collaborazione passa proprio attraverso la lotta. Bisogna saper essere degli alleati così come, quando serve, degli avversari.

Il principio di Benjamin Franklin

A un certo punto della mia vita mi imposi di astenermi dal contraddire le opinioni altrui e dal sostenere le mie idee in maniera categorica. Mi vietai l'uso di parole che avessero

una sfumatura di questo tipo, come “certamente”, “senza dubbio” o simili, e le sostituii con “credo”, “suppongo”, “ho l’impressione”, “al momento ritengo che”.
Quando qualcuno manifestava un pensiero a mio avviso completamente sbagliato, mi privavo del piacere di contraddirlo e di dimostrargli l’assurdità della sua argomentazione. Gli dicevo piuttosto che la sua opinione poteva essere corretta in altre circostanze, ma che in quel deter-
minato contesto non mi sembrava particolarmente adeguata e così via.
Mi resi ben presto conto dei vantaggi di quel nuovo comportamento. Le conversazioni erano più calme e il tono umile con cui presi a esporre le mie idee contribuiva a fare in modo che i miei interlocutori fossero meno prevenuti o propensi a criticarle. Quando sbagliavo non avevo paura di correggere i miei errori né me ne vergognavo, come invece mi accadeva in precedenza. Inoltre, essendo il primo a riconoscere i miei sbagli, mi risultava più semplice fare presenti quelli degli altri.
L’adozione di questa condotta, che inizialmente mi era costata l’enorme sforzo di imparare a dominare la mia indole, finì per rivelarsi così naturale e in linea con i miei desideri che dubito che negli ultimi cinquant’anni qualcuno mi abbia sentito pronunciare una frase sconveniente.
È proprio a questa abitudine, che è diventata parte integrante del mio carattere, che devo, più che a qualsiasi altra cosa, la grande influenza esercitata dalla mia opinione su amici e concittadini al momento di ideare nuovi principi su cui fondare il nostro ordinamento sociale o di mettere in discussione quelli vecchi, nonché la mia rilevanza all’interno del Consiglio. O almeno credo che la ragione sia questa, dato che sono sempre stato un pessimo oratore, privo di eloquenza, sempre in dubbio sulla parola corretta da usare e incapace di parlare correttamente. Eppure sono quasi sempre riuscito a imporre il mio punto di vista.

Come si può notare, Benjamin Franklin ci insegna che mostrarsi d’accordo non solo non significa in assoluto fare una concessione, ma offre inoltre un’ottima opportunità di sospendere le discussioni e i conflitti emotivi per

spostare il confronto sul piano razionale. Non a tutti gli attacchi bisogna rispondere con altri attacchi. Molto spesso è sufficiente mostrarsi d'accordo in qualcosa.

Limiti di applicazione della tecnica "accordo parziale"

A questo punto vorrei che consideraste gli esempi e le situazioni che seguono come regole a cui attenersi. Senza dimenticare, ovviamente, che ogni regola prevede delle eccezioni.

1. Potete impiegare questa tecnica quando ad attaccarvi o a prendersela con voi è una persona sconosciuta o che conoscete appena?

La risposta è sì. E potete farlo anche quando non sia del tutto chiaro il motivo dell'attacco. Sempre a condizione che quest'ultimo non contenga una minaccia alla vostra reputazione, a quella della vostra azienda oppure alla vostra dignità o a quella dei vostri cari.

Esempi:

«Lei conduce le trattative in modo troppo duro.»

«Certo, è il mio stile…»

Subito dopo questa risposta, però, dovete fare una pausa, solitamente sotto forma di virgola, e proporre al vostro interlocutore di tornare a un tema già trattato in precedenza:

«… Che cosa ne dice di tornare alla questione di cui stavamo parlando?»

«Molto spesso sei crudele con gli altri.»

«È vero, ma sto cercando di controllarmi. Che ne dici di parlare della proposta che sono venuto a farti?»

«Non sei per niente costruttivo.»

«Hai ragione, non dobbiamo distrarci dal tema della trattativa: torniamo a parlare dei dettagli.»

Affinché la negoziazione non si trasformi in una partita di ping pong, è importante collocare una virgola dopo ogni replica, per poi tornare al tema in questione: pausa, replica, virgola, ritorno al tema, distogliere lo sguardo.

2. Questa tecnica si rivela molto facile da utilizzare quando vi parlano di altre persone e soprattutto se vi riferiscono ciò che queste altre persone hanno detto su di voi, come nel seguente esempio.

«Ivanov dice sempre che ti vesti molto male.»

Prima di continuare a lavorare con questo esempio, vi riporto un aneddoto.

Bagheera si avvicina al pitone Kaa e gli dice: «Pitone, hai sentito che Mowgli va in giro a dire che sei un vermiciattolo giallo e sporco?».
«Sì, certo. Lo sa tutta la giungla.»
«Ascolta, Pitone, sai anche che Mowgli ti ha chiamato in un modo così brutto che non riesco nemmeno a ripetere quella parola?»
«Che vuoi farci? Se mi vede così…»

Da questo aneddoto si può evincere una grande lezione. Secondo voi, dove voleva andare a parare Bagheera? Il suo obiettivo era che il pitone arrivasse a rifarsela con Mowgli. Cosa sarebbe successo se il pitone avesse ceduto alla manipolazione? Chi sarebbe stato il colpevole? Ovviamente il pitone. La pantera avrebbe dormito sonni tranquilli, come se la cosa non l'avesse riguardata affatto.

Adesso chiedetevi se vi capita di cadere in trappole del genere.

Accade spesso che un uomo provochi una donna, soprattutto se competono sul lavoro, con frasi di questo tipo: «Il tuo è un comportamento tipicamente femminile: la tua superficialità è caratteristica delle donne». Le donne, soprattutto quelle che si dedicano agli affari, solitamente se la prendono molto per frasi del genere, che toccano la corda dell'amor proprio, e di conseguenza reagiscono in maniera emotiva. In una situazione simile conviene invece dare ragione all'interlocutore: «È vero. D'altronde sarebbe assurdo se mi comportassi da uomo. In fondo sono una donna, come vuoi che mi comporti?».

3. C'è anche un altro caso in cui la tecnica dell'"accordo parziale" si rivela appropriata, vale a dire quando si è commesso un errore nel passato e ve lo fanno presente.

Una volta ho fatto una formazione a un'azienda che si occupava di forniture di caffè. A un certo punto uno dei venditori mi ha posto la

seguente domanda: «Come dobbiamo comportarci quando ci sbattono in faccia un nostro errore del passato? Noi per esempio siamo stati estromessi da una catena di negozi perché il nostro prodotto aveva un sapore cattivo e da allora mi tocca rassicurare tutti sul fatto che con il tempo i sapori cambiano». Gli chiesi se quel caffè fosse davvero cattivo e lui mi confessò che sì, in effetti era pessimo e avevano smesso di produrlo rinnovando interamente la linea di sapori.

Che cosa impediva a quel venditore di riconoscere il proprio errore? Avrebbe potuto dire: «Certo, ha ragione, quel caffè era tremendo. Proprio per questo abbiamo smesso di produrlo. Quello di adesso è diverso: provatelo e non ve ne pentirete!».

Se non lo ha fatto è perché è stato pizzicato nella corda dell'amor proprio. Gli errori vanno riconosciuti e corretti: è qui che si nasconde il segreto del successo.

Quando ci dicono una frase come «Sembra che i tuoi superiori non abbiano molta fiducia in te…» e noi siamo d'accordo con questa opinione, la cosa migliore da fare è accettarla e ribattere che la fiducia è molto importante, anziché farci coinvolgere in una discussione per convincere l'interlocutore che i nostri superiori si fidano ciecamente di noi.

Adesso permettetemi di presentarvi alcuni metodi di applicazione di tale tecnica. Per ciascun caso vi propongo due o tre frasi appropriate, ma vi invito a completare l'elenco da soli.

Alcune modalità di manifestare un accordo parziale

1. Accordo sincero: riconoscere che in quanto afferma l'avversario c'è del vero, in tutto o in parte.

«Mi vedo costretto a darle ragione, anche se mi costa farlo.»

«Sono d'accordo con lei… O se non altro con la metà delle cose che ha detto.»

2. Accordo apparente: riconoscere che le parole dell'avversario sono importanti per voi e che contengono qualche aspetto interessante che favorisce la prosecuzione della trattativa.

«Sì, è quello che può sembrare a prima vista…»

«In effetti!»

«Ci penso spesso anche io, ma non sono ancora arrivato a una conclusione chiara.»

3. Accordo con gratitudine: ringraziare l'interlocutore per aver portato alla vostra attenzione un aspetto importante, per avere introdotto un tema centrale o per aver apportato un'argomentazione solida.

«Grazie! Questo aspetto è davvero importante.»

«Le sono grato per aver portato l'attenzione su questa specifica questione.»

Nella pratica quotidiana molto spesso l'accordo viene manifestato tramite interiezioni o esclamazioni monosillabiche. In casi del genere è fondamentale un'intonazione gentile, che non dia adito a dubbi circa l'accettazione della controparte e delle sue idee.

«Pensa te!»

«Ma certo che sì!»

La tecnica dell'"accordo parziale" può essere applicata in caso di attacchi, che tuttavia non devono mai essere diretti a voi come persona o alla vostra azienda, né tantomeno possono ledere la vostra dignità, quella dell'impresa per cui lavorate o dei vostri cari. È una tecnica che si rivela adatta quando c'è qualcosa con cui è possibile essere d'accordo e ciò vi reca un qualche vantaggio.

La formula da applicare è la seguente: concordare con tutto ciò con cui ci convenga essere d'accordo e negare fin da subito quello che possa danneggiarci. Ricordate sempre: se giocate al tiro alla fune con una tigre e sta vincendo la tigre, fate in modo di lasciare la corda prima che possa arrivare alle vostre mani. Potrete sempre trovare un'altra corda.

Adesso continuiamo gli esercizi sulle tecniche di negoziazione con una controparte dura. Questa volta ci dedicheremo all'"accordo parziale".

Come rispondereste alle seguenti affermazioni servendovi della tecnica dell'"accordo parziale"?

6. Non le sembra di comportarsi con troppa sufficienza?
7. Le sue affermazioni sono discutibili.
8. Il suo ragionamento è tipicamente femminile *(rivolgendosi a una donna)*.
9. Quanto si dilunga!

10. Lei è troppo lento!
11. Quello che dice mi fa sorgere dei dubbi.
12. Petrov ha detto davanti a tutti che sei sciatto.
13. Mi sembra che la direzione non riponga molta fiducia in lei.

3. Ricorrete alla “congiunzione” quando non capite le ragioni del manipolatore

La tecnica della “congiunzione” si basa sul fatto che non è necessario rispondere a tutte le domande né a tutte le repliche. Nella maggior parte dei casi è sufficiente allungare la congiunzione copulativa “e” (“eee…”) e attendere che la controparte riprenda a parlare.

«Tutte queste cure non mi stanno aiutando affatto, dottore.»
«Mi spieghi che cosa intende dire di preciso.»
«Be’, non vedo alcun progresso.»
«Eee…?»
«E ho difficoltà a fare gli esercizi che mi ha consigliato.»
«Capisco. Mi dica in cosa ha più difficoltà, per favore…»

In mani esperte una “e” prolungata è un’arma molto potente: si tratta di una tecnica tanto efficace quanto pericolosa.

Innanzitutto ne consiglio l’uso solo a chi sappia servirsi adeguatamente delle pause. Se piazzate una pausa dopo una “e” prolungata ma riprendete a parlare prima che lo faccia la controparte, avrete perso la partita. In secondo luogo, non vi conviene ricorrere a questa tecnica con un interlocutore che ostenti una posizione superiore alla vostra o se vi sentite in una situazione di dipendenza. Rischiereste di cadere in trappola.

«Le sue risposte non mi convincono.» *(il direttore al sottoposto)*
«Eee…?»
«E… vada pure a mettersi in coda all’agenzia di collocamento.»

In una situazione di dialogo fra pari, invece, si tratta di uno strumento molto potente. È bene però sapere che si rivela maggiormente utile nelle mani dell’interlocutore che abbia una posizione superiore, che sia di rango o di *status*.

Un nuovo principale convoca un sottoposto e gli restituisce la relazione consegnatagli in precedenza ordinandogli di riscriverla. Il sottoposto protesta confuso: «Scrivo queste relazioni da cinque anni e lei è il primo che mi chiede di rifarla».
«Eee…?»
«Be', prima andavano bene a tutti e venivano accettate senza battere ciglio.»
«…» *(continua a sostenere la pausa)*
«Per caso sono cambiate le regole?» *(abbassando il tono)*
«Esattamente.»
«Allora consulterò le nuove regole e la correggerò basandomi su quelle.»

Non bisogna rispondere a ogni attacco o replica. Spesso basta semplicemente rimanere in silenzio oppure pronunciare una "e" prolungata, ma soltanto quando ci si rapporta con interlocutori di rango inferiore al proprio e si è in grado di mantenere lunghe pause. In caso contrario è meglio ricorrere a un'altra tecnica.

4. Confutate correttamente e senza provocare

Marco Aurelio, celebre politico, filosofo nonché imperatore romano, aveva un principio a cui fu fedele per tutta la vita: «Fai ciò che devi e sia quel che sia». Su tale massima si fonda la tecnica di gestione della manipolazione chiamata appunto "tecnica di Marco Aurelio".

Ci sono varie situazioni in cui l'impiego di tale tecnica si rivela estremamente efficace. Nel corso di una trattativa capiterà spesso che qualcuno voglia ostacolarvi in un modo o in un altro. Talvolta per esempio si "attaccano" al fattore "tempo". Nulla in contrario, la controparte ha il diritto di agire come vuole e anche di farvi pesare questo aspetto. In questa situazione vi tornerà molto utile servirvi della tecnica "Marco Aurelio": «Fai ciò che devi e sia quel che sia».

Senz'altro vi sarà capitato spesso di sentire frasi di questo tipo: «Ha a

disposizione cinque minuti esatti per illustrare la sua offerta e poi andarsene», «Sono a corto di tempo», «Adesso non ho tempo per riceverla» e simili. A cosa mira questa tecnica? Vediamolo nel dettaglio.

Per quale motivo una persona vi dice di non avere tempo?

In primo luogo perché può darsi che effettivamente non abbia tempo. Anche se vi eravate accordati in precedenza, anche se era stato proprio il vostro interlocutore a scegliere quel determinato giorno e quel determinato orario, anche se la riunione era stata preparata e voi avete rispettato tutte le formalità, talvolta possono verificarsi circostanze impreviste. Per esempio il figlio o la moglie del vostro interlocutore potrebbero essersi ammalati, o magari in quel preciso istante potrebbe averlo convocato il suo superiore. Sono tante le cose che possono accadere all'improvviso stravolgendo tutti i piani!

Che cosa fare in queste situazioni?

È evidente: rimandare la trattativa. Perché in caso contrario posso assicurarvi che non otterrete alcun risultato favorevole: il vostro interlocutore andrà di fretta e non vi presterà la dovuta attenzione… I suoi pensieri saranno altrove e la sua mente sarà interamente occupata dagli imprevisti sopraggiunti. Non potete aspettarvi niente di buono. In questi casi conviene quindi rimandare l'incontro, scegliendo sempre una data che vada bene a entrambe le parti. Così facendo dimostrerete non solo di sentirvi alla pari, ma anche di capire la situazione e di essere solidali.

Posso affermare con certezza che all'incontro successivo l'interlocutore

ascolterà la vostra proposta con attenzione, il che non significa che la accetterà di buon grado senza prima esaminarla, ma senz'altro che vi tratterà con rispetto, lo stesso rispetto che voi gli avete dimostrato in precedenza.

Esistono tuttavia casi in cui la frase «Ha a disposizione cinque minuti esatti per illustrare la sua offerta e poi andarsene» non è altro che un espediente di cui la controparte si serve volutamente con un obiettivo ben definito. Quale? Molte delle scuole di negoziazione che proliferarono negli anni Novanta del secolo scorso insegnavano a "demolire" la struttura negoziale della controparte proprio con queste frasi schiaccianti.

Ancora oggi sono in tanti a ricorrere a tale tecnica traendone beneficio. Perché quando un negoziatore si sente dire questa frase, nella sua mente si attiva subito un timer.

In realtà questa frase non è altro che una frase. Nel corso della mia carriera in un'unica occasione mi è capitato di sentirla pronunciare da una persona che poi in effetti mi ha messo davanti un orologio. È stato un accorgimento potentissimo, volto non tanto a mettere in evidenza la mancanza di tempo costringendo l'interlocutore ad attenersi a quei cinque minuti, quanto ad azionare il timer nella sua mente.

Se avrete a che fare con un negoziatore così duro, ricorrete alla tecnica "Marco Aurelio" e ripetetevi interiormente: «Fai ciò che devi e sia quel che sia». Non perdetevi comunque in spiegazioni (per esempio dicendo che vi basteranno due minuti), né promettete di essere brevi… In una situazione del genere dovete solo pensare che avete venti secondi per catturare l'attenzione dell'interlocutore e che dovete impiegarli nel modo migliore possibile.

E potete riuscirci soltanto con la vostra sicurezza, la stessa che parte dal concetto di *orientamento al conseguimento del risultato*. Perché chiunque si trovi di fronte a una controparte sicura di sé e determinata a raggiungere il risultato le presterà attenzione in qualsiasi circostanza. Se invece ha davanti una persona che balbetta e ogni due parole consulta il proprio cronometro mentale per sapere quanto tempo gli rimane, non vorrà averci niente a che fare. Oppure si approfitterà della situazione per assicurarsi le migliori condizioni possibili.

A questo proposito esiste un'ulteriore tattica molto utile, che recita: «L'onestà è la migliore arma del ladro». L'onestà e la spontaneità. Nonché la mancanza di paura di perdere il cliente.

Bene, fin qui abbiamo chiarito le situazioni in cui si “attaccano” al fattore tempo. Ma esiste anche un’altra situazione in cui la tecnica “Marco Aurelio” si rivela molto efficace, vale a dire quando durante una trattativa la controparte si mette a sferrare attacchi personali contro di noi, la nostra azienda o i nostri cari. Per esempio quando vi dicono frasi di questo tipo: «Mi hanno detto che la sua azienda è in bancarotta», «Ho sentito dire che lei non mantiene la parola data», «Abbiamo già comprato in precedenza questa robaccia cinese e non serve a niente».

Come reagire a frasi del genere? La prima cosa da fare è evitare sempre di chiedere all’interlocutore da chi abbia ricevuto una determinata informazione.

Innanzitutto perché, ripetendo la falsa premessa, rafforzate nella mente della controparte la convinzione che sia meglio non avere niente a che fare con voi.

In epoca sovietica un certo Nikolaj Stepanovicˇ, funzionario del partito, si recò a teatro con la moglie, alla quale rubarono la pelliccia. Ci fu un grande scandalo, la pelliccia fu cercata ovunque ma non venne ritrovata. Sei mesi dopo, due alti funzionari del partito si riunirono per decidere la nomina per un incarico importante. A uno dei due venne in mente Nikolaj Stepanovicˇ, così disse: «Che cosa ne dici di nominare lui?».
Ma l’altro replicò: «No, lui no. Tempo fa era coinvolto in un grosso guaio: non so se ha rubato una pelliccia a qualcuno o se l’hanno rubata a lui. In ogni caso…».

In secondo luogo perché ciascuno dei vostri movimenti legittimerà e rafforzerà ancora di più il pregiudizio già presente nella mente della controparte. I pregiudizi delle persone hanno grande peso e valore.

Ogni volta che vi imbattete in un pregiudizio dovete fare in modo di disinnescarlo. Lo schema per riuscirci è il seguente: negazione + premessa positiva.

«Mi hanno detto che la sua azienda è in bancarotta.»

«Niente affatto! In realtà la mia azienda (*utilizzate il nome preciso*) ha un’ottima posizione sul mercato. Pensi che collaboriamo con aziende del calibro di…»

In casi del genere conviene sempre citare nomi di aziende con una solida reputazione. Nella mente del vostro interlocutore avrà modo di delinearsi così un'"immagine luminosa" delle aziende A, B e C, che sono molto soddisfatte di voi. In questo modo arriverà alla conclusione che se collaborano con la vostra azienda è perché anche a lei va bene e occupa una buona posizione sul mercato. Dopo aver detto questa frase dovete fare una pausa e passare al tema che vi interessa affrontare.

Schema: negazione, premessa positiva (la vostra appartenenza all'azienda), passare a trattare le questioni che vi interessano.

Tecnica "Marco Aurelio".

In caso di attacchi per niente costruttivi, basati su dicerie, opinioni interessate o passaparola, dovete aprire la vostra replica con l'espressione "Al contrario".

In tutti gli altri casi è bene rispondere agli attacchi con una frase pregnante preparata in anticipo in cui si concentri il messaggio principale della vostra risposta. Sempre senza però ripetere in questa frase il rimprovero che vi è stato mosso! Altrimenti non farete altro che rafforzarlo nella mente dell'interlocutore.

Se la controparte vi attacca dicendo «Ma che sciocchezza sta dicendo!», voi rispondete: «È un peccato che non abbia ascoltato bene l'idea principale». Per poi aggiungere subito dopo: «Glielo ripeto: l'azienda ABC produce attrezzatura di altissima qualità, che vi permetterà di risparmiare materie prime…».

Una donna che partecipava a uno dei miei incontri di consulenza mi ha raccontato in seguito questa storia:

«Lavoro nell'ufficio legale di una grande holding ormai da dieci anni e conosco molto bene il mio mestiere. Un giorno, durante una riunione con il mio capo, ho dovuto avvertirlo che l'operazione proposta dal suo vice avrebbe comportato notevoli rischi. Quest'ultimo allora, come c'era da aspettarsi, non mi ha nemmeno lasciato finire e ha esclamato: "Ma è assurdo! Lo sai cosa dice la legge?!".

Io gli ho risposto: "Mi dispiace molto che lei non abbia colto il senso principale della mia relazione, perché ho dimostrato proprio che, accettando le condizioni della controparte, andiamo incontro a un rischio pari al 100% di perdere la licenza. Dal momento che staremmo contravvenendo agli articoli…" e poi ho enumerato i relativi articoli del codice di commercio».

In questo modo la protagonista dell'aneddoto è uscita in modo brillante dalla difficile situazione in cui si era venuta a trovare. Se invece avesse cominciato a ostentare le proprie competenze dimostrando di conoscere le leggi, sarebbe inevitabilmente incappata in una risposta di questo tipo: «Sì, conosciamo voi avvocati. Riuscite sempre a complicare tutto…».

Quando vi presentate a una trattativa con una determinata proposta, dovete riuscire a concentrarne l'essenza e i vantaggi che comporterebbe in un'unica costruzione sintattica, in una frase pregnante, che contenga i seguenti elementi: chi siete, che ruolo avete all'interno dell'azienda, in che

modo la vostra proposta potrebbe essere vantaggiosa per le persone che vi stanno ascoltando.

Non dimenticate inoltre un'altra regola di grande rilievo che avete già incontrato più volte in queste pagine: una volta pronunciata la vostra frase, distogliete lo sguardo dall'avversario in modo tale da non lanciargli una sfida incoraggiandolo a rispondervi all'istante a quanto avete detto.

Vediamo adesso una situazione in cui una controparte dura non reagisce in alcun modo alle vostre proposte né alle vostre azioni. La tecnica "Marco Aurelio" prevede anche un altro espediente molto interessante. Diciamo che è una sorta di "ripetizione dell'idea principale tramite varianti".

«Lei non mi sta ascoltando, ignora le mie domande.»

«Sono pronto ad ascoltarla…»

«È che non vuole ascoltarmi e non capisce.»

«Sono disposto ad ascoltare ancora una volta tutte le sue domande.»

«Bene, allora le farò una domanda.»

«La ascolterò e le risponderò con piacere.»

Ripetizione multipla.

Generalmente la terza volta si dice la verità e l'interlocutore vorrà formulare una domanda per cui attende una risposta.

La celebre psicologa e trainer russa Elena Sidorenko parla di questa tecnica chiamandola "metodo del sergente inglese". La prima volta il sergente inglese impartisce un ordine per richiamare l'attenzione dei soldati; la seconda volta lo fa per assicurarsi che abbiano capito bene; la terza, infine, per capire a fondo lui stesso ciò che l'ordine comporta. Molto spesso nelle trattative le persone smettono di ascoltare, perciò è importante richiamarne l'attenzione con il metodo della triplice (o eventualmente anche più numerosa) ripetizione dell'idea principale ricorrendo a diverse varianti.

Un'altra situazione in cui la tecnica "Marco Aurelio" si rivela molto utile è quando la controparte adotta una posizione estremamente distruttiva: vi sommerge di accuse, non vi lascia parlare e si rifiuta di ascoltare. Ogni

vostra parola diventerà il pretesto per nuove recriminazioni sempre più terribili.

In simili situazioni conviene interrompere gli attacchi, ma dobbiamo anche essere disposti ad alzarci e porre fine alla trattativa. Perché in questi casi ci si trova davanti a un bivio: diventare il pungiball di cui l'interlocutore si avvale per mettere a punto le proprie tecniche di negoziazione dura oppure comportarsi da professionisti seri che non permettono che qualcuno offenda loro stessi o i propri affari. C'è sempre una possibilità di scelta.

Per capire come interrompere efficacemente l'attacco di un "barbaro" può servire da esempio la descrizione fatta da Armand de Caulaincourt, compagno d'armi di Napoleone, della reazione dello zar russo Alessandro I allo scoppio di aggressività da parte di Bonaparte durante il Congresso di Erfurt.
Entrambi gli imperatori avevano l'abitudine di analizzare i grandi temi internazionali mentre passeggiavano per un salone. Quella volta, non riuscendo a ottenere da Alessandro I la risposta che desiderava, Napoleone andò su tutte le furie, gettò a terra il proprio cappello e prese a pestarlo con rabbia. Lo zar si fermò e lo squadrò attentamente sorridendo finché il francese si calmò un po'. Quindi gli disse: «Lei è un uomo esplosivo, mentre io sono un uomo tenace. Deve sapere che da me non otterrà niente facendo ricorso all'ira. Parliamo e ragioniamo insieme, altrimenti me ne vado». Napoleone fu costretto a cedere e a partire da quel momento la conversazione proseguì in tono molto più tranquillo.

Ricaviamo la morale da questa storia. Se non vogliamo correre il rischio di uscirne molto male, dobbiamo opporci con forza all'azione dei "barbari". Ed è importante farlo in modo civile e corretto, senza abbassarsi ai loro metodi.

Esistono due metodi per porre fine agli attacchi: quello duro e quello morbido. *Metodo duro*

«Le sue affermazioni non sono costruttive. È prevenuto nei confronti della nostra proposta e la sua condotta è palesemente volta al fallimento della negoziazione. Le chiedo di rimanere nell'ambito dei temi di nostro

interesse, altrimenti sospenderò la trattativa.»
Metodo morbido
«Purtroppo ci siamo persi nello scambio di accuse reciproche e così è molto difficile raggiungere qualche risultato. Le propongo di tornare al tema centrale della trattativa.»

Regole di applicazione

- Dire in modo chiaro e diretto all'interlocutore che quanto sta affermando e il modo in cui si comporta non vi stanno bene.
- Parlare al plurale, includendolo nella frase.
- Cambiare necessariamente la posizione: adagiarsi all'indietro contro lo schienale e fare un respiro profondo. Spesso può aiutare anche alzarsi in piedi e fare alcuni passi. Ogni movimento deve essere misurato e sicuro, senza scatti bruschi né ulteriori recriminazioni.

Principali regole di utilizzo

«Fai ciò che devi e sia quel che sia.»

Non reagite alle leve emotive e limitatevi ad attenervi al tema della trattativa. Non giustificatevi e non ripetete mai gli aspetti negativi. Cercate sempre di trasmettere un'immagine positiva.

Non cercate di indagare su chi ha detto cosa a chi. Domande del genere rafforzano le false premesse. Concentrate l'idea principale del vostro messaggio in un'unica frase pregnante. Servitevi della forma di negazione "al contrario". Non fate movimenti bruschi e parate gli attacchi ricorrendo al metodo duro o morbido a seconda dei casi. Ripetete le vostre idee in tono pacato senza renderle pesanti. Non tutti possono (o vogliono) comprendere alla prima.

Continuiamo adesso i nostri esercizi su come usare le tecniche di negoziazione con controparti dure. Questa volta ci eserciteremo nella tecnica "Marco Aurelio".

Provate a rispondere alle frasi negative che seguono usando la tecnica "Marco Aurelio":

14. Ho sentito dire che è sempre in ritardo con i pagamenti.
15. Dicono che i suoi collaboratori tendono ad andarsene.

16. La sua proposta è una vera e propria cavolata.
17. Dica quello che deve dire e lo faccia in fretta!
18. Non mi stai ascoltando…
19. Che sciocchezze stai dicendo?!
20. Avete una pessima reputazione.
21. Dalla sua testardaggine deduco anche la sua incompetenza.
22. Avanti! Sentiamo queste novità così interessanti!

5. Come proteggersi dagli sgarbi

Se ci sintonizziamo su Discovery Channel e ci soffermiamo a guardare il leone o la tigre che cacciano, possiamo vedere come il predatore sia concentrato sulle azioni della preda. Ne osserva attentamente le mosse, monitora costantemente ogni azione del suo futuro bottino: verso quale direzione tende a muoversi, che tipo di salti fa, che comportamento ha. Insomma, cerca di anticiparne le azioni. Ecco qui la grande differenza fra predatore e preda. Quest'ultima non presta attenzione al predatore, perché pensa soltanto a se stessa. E nella scelta del comportamento da adottare per sopravvivere dipende solo dal proprio stesso istinto di autoconservazione.

Questa è la differenza: il predatore pensa alla preda, mentre la preda si concentra su se stessa. Da qui possiamo dedurre un principio molto importante nelle trattative, che sta alla base della tecnica che chiamiamo del "predatore".

In una negoziazione è facile distinguere i ruoli di predatore e preda. Se in una trattativa stiamo “cacciando”, non dobbiamo preoccuparci di arrabbiarci o meno. Dobbiamo limitarci a osservare la controparte e indovinarne le mosse, in modo tale da prevenirle. Non dobbiamo reagire alla provocazione emotiva, ma captare l’essenza di ciò che ci vuole trasmettere. Molto spesso, più o meno consapevolmente, dietro le esternazioni negative dell’interlocutore si cela il senso ultimo di ciò che vuole comunicarci.

«È così difficile capire che ciò che sta dicendo è una scemenza assoluta?»

Quando in una negoziazione vi viene detta una frase del genere, che cosa vi passa per la testa? Qual è il primo pensiero che vi viene in mente? Probabilmente sarà qualcosa del genere: «Ho detto qualcosa che l’ha fatto infuriare», «La mia spiegazione e la mia proposta lo hanno innervosito» e così via. Se è così, se avete pensato qualcosa di analogo, significa che avete cominciato a pensare a voi stessi, trasformandovi quindi in preda. Gli animali possono comportarsi in vari modi: attaccare, scappare, fingersi morti oppure pascolare tranquilli vicino a uno stagno mentre valutano cautamente la situazione, pronti a reagire.

Ma cosa ci vuole comunicare davvero il nostro interlocutore?

«È così difficile capire che ciò che sta dicendo è una scemenza assoluta?»

Provate a tradurre in altre parole il senso di questa frase, per esempio:

«Non riesco a capire a pieno ciò che il mio interlocutore mi sta dicendo».

Ecco la vera motivazione, a cui dobbiamo reagire.

«Devo dedurne che le mie argomentazioni non la stanno convincendo?»

«Sì.»

«Ok. Rivediamole una a una nel dettaglio.»

La formula di risposta a una frase di questo tipo è la seguente:

- *Individuare la vera motivazione.*
- *Formulare una domanda in modo da chiarire la vera motivazione.*
- *Dopo aver ricevuto una risposta affermativa, riportare la con–versazione verso un'analisi dettagliata della proposta.*
- *In caso di risposta negativa, chiarire il senso effettivo di quanto detto dall'interlocutore.*

Vediamo adesso due possibili varianti di applicazione di tale formula.

Variante 1:

«Sono stanco di questo stallo, non stiamo arrivando a niente!»

«Mi sta dicendo che vuole progredire nella trattativa?»

«Sì.»

«Molto bene, allora riguardiamo i punti principali.»

Variante 2:

«Sono stanco di questo stallo, non stiamo arrivando a niente!»

«Mi sta dicendo che vuole progredire nella trattativa?».

«No!»

«Allora mi potrebbe spiegare che cosa la infastidisce in realtà?»

«Mi infastidisce il fatto che lei non ascolti le mie ragioni.»

«Le chiedo scusa, ascolterò volentieri tutto ciò che vorrà dirmi.»

Ricorrete a questa tecnica se avete capito bene le intenzioni della controparte.

E adesso, cari lettori, vorrete scusarmi se salto l'ordine che abbiamo seguito in questo capitolo per le esercitazioni sull'impiego delle tecniche di

negoziazione con una controparte dura. Nei paragrafi precedenti ho posto infatti gli esercizi in calce alla spiegazione di ciascuna delle tecniche, ma in questo caso non voglio perdere l'attimo, perciò propongo l'esercizio 23 subito dopo aver ripassato le varianti appena viste.

Scrivete nella seguente tabella il motivo nascosto che individuate dietro l'attacco e la replica che vi sembra necessaria.

23.

Frase	Vero motivo	Replica
Sono stanco di sentire argomentazioni vuote.	Voglio ascoltare un'argomentazione davvero convincente.	Ho capito bene? Vuole sentire delle argomentazioni?
La sua verbosità mi annoia.		
Quando la finiranno di mandarmi degli impiegatucci a trattare?		
Le sue conclusioni sono assurde.		
Non ti sembra di essere troppo giovane e inesperto?		
Sì, certo, made in Italy… Ma se viene tutto dalla Cina!		

Quando siamo capaci di comprendere cosa effettivamente turbi il nostro interlocutore, diventiamo qualcosa di più di un mero "predatore": diventiamo saggi. A quel punto non scatteremo più davanti a qualunque freccia, perché sapremo reagire solo e soltanto all'essenziale. Saremo quindi in grado di riportare la trattativa sul piano razionale.

Una volta ho tenuto una conferenza davanti a un pubblico di duecento persone, che rappresentavano diverse

aziende. Era passato un po' di tempo dall'inizio dell'intervento e ormai ero riuscito a stabilire un buon contatto con il pubblico, fatto di un lessico comune e di idee condivise. C'era insomma un'alta comprensione reciproca. A quel punto entrò nella sala un uomo di mezza età, che si dava grandi arie, come se fosse qualcuno di importante. Percepii da subito il suo essere a disagio. Non capiva la terminologia e si sentiva fuori contesto. Pensai che da un momento all'altro avrebbe detto qualcosa di sconveniente. E non mi sbagliai, perché all'improvviso si alzò di scatto, allungò in avanti le braccia e gridò: «Tutto questo è assurdo!».
Quella situazione calzava a pennello. La attendevo, la stavo "cacciando", mi interessava il senso ultimo che avrei potuto ricavare da tale reazione, non le emozioni.
«Mi sta dicendo che il senso del mio discorso non le è chiaro?»
«Esatto!»
«Allora venga pure da me durante la pausa e le spiego tutto in un attimo.»
La sala proruppe in un applauso.

È molto importante riuscire ad assumere la posizione del "predatore", perché in questo modo sarete in grado di capire il messaggio che l'interlocutore vi sta inviando, anziché reagire all'involucro che lo contiene.

Vi ricordo che l'obiettivo principale che perseguite quando vi servite delle tecniche per contrastare i manipolatori o i "barbari" è ricondurre, per quanto possibile, la negoziazione sul piano razionale e passare a una conversazione costruttiva del tema che sta alla base della riunione. Se invece gli attacchi non cessano e vogliamo interrompere la trattativa, dobbiamo farlo in maniera tale da poterne uscire a testa alta.

Oggi molte trattative si svolgono tramite posta elettronica. La tecnica del "predatore" permette di risparmiarsi molti errori fatali che si verificano quando si reagisce a una comunicazione redatta in termini emotivi.

Vi riporto di seguito uno scambio di mail che vi propongo di "decifrare", cogliendone gli errori presenti e pensando a come avrebbero potuto agire il fornitore e l'acquirente in quella determinata situazione. In questo caso non troverete le risposte corrette alla fine del libro, ma potete inviarmi le vostre proposte all'indirizzo igor@ryzov.ru e io vi risponderò senz'altro con i miei commenti.

Come vedrete, si tratta di un frammento di una corrispondenza tra il responsabile delle vendite di un'azienda commerciale e l'acquirente di una catena a livello nazionale. Nella mail precedente a tale scambio il responsabile delle vendite aveva comunicato di vedersi costretto ad alzare i prezzi in seguito al rialzo degli stessi da parte della fabbrica che produceva la merce.

Ho deciso di mantenere lo stile di scrittura dell'originale, perché ritengo che possa rivelarsi utile a cogliere la motivazione reale.

	Testo del messaggio	**Motivazione reale**
Acquirente	Andrej! Per il prodotto #1 devi farmi uno sconto! È in promozione, quindi deve esserci uno sconto. Cordiali saluti, Acquirente	
Fornitore	Dal 1° dicembre il produttore ha alzato i prezzi del 5%.	
Acquirente	Buongiorno! Andrej, ho l'impressione che il vostro produttore alzi i prezzi tutti i mesi. Avevamo già parlato in precedenza di questo argomento con Ivan. Ne avevamo discusso quando era venuto mettendo questo tema sul tavolo. Però lui ci aveva scritto in seguito che eravate riusciti a contenere il rialzo di appena il 3%, lo stesso che quindi abbiamo fatto anche noi. E adesso lei mi viene a dire di un nuovo aumento dei prezzi???!!! Mi confermi lo sconto per il prodotto in promozione una volta per tutte!!! Altrimenti cancelliamo la vendita di quel prodotto e ne cerco uno in sostituzione. Cordiali saluti, Acquirente	
Fornitore	Elena, purtroppo non mi sono inventato proprio niente. Semplicemente i produttori russi sanno della chiusura della frontiera con l'Ucraina e gonfiano i prezzi tutti i mesi a loro piacimento. Ormai per oggi nel nostro reparto vendite non c'è nessuno, ma domani le farò inoltrare la comunicazione in cui si rende noto l'aumento dei prezzi. Se però la sua posizione è inamovibile, troveremo il modo di offrirle uno sconto a discapito dei nostri stessi interessi e di mantenere il prezzo che aveva in promozione	

	(uno sconto del 2%). Grazie.	
Acquirente	Andrej, secondo il nostro contratto lo sconto minimo per la promozione è del 5%. Trovate un altro produttore come fornitore. Parli con lo stabilimento X. Penso che sarebbero ben contenti di immettere la loro merce nella nostra catena.	
Fornitore	D'accordo.	
Acquirente	Che cosa significa d'accordo? Con che cosa è d'accordo esattamente? :-)	
Fornitore	Buongiorno Anna, chiedo scusa per la risposta tardiva. Comunque sia lo sconto massimo che possiamo accordare per l'articolo #1 è del 2%. Per il resto degli articoli possiamo arrivare al 5%. Allego la comunicazione in cui ci informano dell'aumento dei prezzi.	
Acquirente	Trovate un altro produttore. In caso contrario io troverò un altro fornitore. Cordialmente, Acquirente	

L'uso della tecnica del "predatore" presuppone quindi di stabilire e scoprire la vera motivazione che si cela dietro una frase della controparte eccessivamente brusca. È altrettanto importante poi individuare il vero obiettivo del manipolatore. Inoltre, se non abbiamo chiaro cosa si nasconda dietro alcune esternazioni aggressive e ci è difficile, se non addirittura impossibile, comprendere la motivazione reale, definire il vero obiettivo della controparte può avere un effetto decisivo sull'evolversi della trattativa. Come riuscirci? Formulando una domanda.

Nella teoria della negoziazione questo metodo si conosce con il nome "domanda sugli obiettivi del manipolatore". È bene sapere che questa domanda non va posta semplicemente così, a bruciapelo. Bisogna piuttosto formularla in modo tale che il senso risulti chiaro e che si capisca perché viene fatta.

Questo "perché" si rivela fondamentale per chiarire le vere motivazioni della controparte, dal momento che, nel rispondere, dovrà aprirsi oppure interrompere il contatto. Ed entrambe le possibilità per voi vanno bene. Se l'interlocutore è disposto a negoziare in maniera costruttiva, allora ci

sposteremo dal piano emotivo a quello razionale e proseguiremo la trattativa. Se invece il suo atteggiamento è distruttivo, dovrà interrompere il contatto risparmiandovi un'ulteriore spesa nel vostro bilancio di trattativa.

Che obiettivo ha una persona che dice cose del tipo: «Che sciocchezze sta dicendo?»? Quale idea ci vuole trasmettere davvero? Perché noi sappiamo bene che le nostre parole non sono "sciocchezze", che ci stiamo esprimendo molto bene, che stiamo apportando argomentazioni valide, ecc. D'altro canto, inoltre, la controparte non sembra nemmeno una persona stupida: non si inganna facilmente. Cosa vuole ottenere esattamente con questa frase? Perché ci accusa di dire "sciocchezze"? È evidente che non è stata un'uscita priva di una motivazione alla base, che persegue un qualche fine. Ecco quindi che arriva il momento di formulare la domanda sull'obiettivo. Ovviamente potremmo chiedergli qualcosa del genere:

«Ma lei conduce sempre dei negoziati in maniera tanto aggressiva?».

Tuttavia questo genere di domanda significherebbe rispondere alla durezza con ancora più durezza e mantenerci sul piano emotivo scelto dalla controparte, poiché implicherebbe l'avere già individuato l'obiettivo perseguito dall'interlocutore e avere già preso una decisione di conseguenza.

Si rivela invece molto più efficace formulare una domanda volta a chiarire l'obiettivo, posta in modo tale da permettere di tornare sul piano razionale. Per esempio:

«Che cosa le dà motivo di parlare così?».

Oppure:

«Che cosa ho fatto per indurla a trarre queste conclusioni?».

Nel suo articolo intitolato *La dinamica dell'attività dei sistemi vivi: un modello*[2] Sergei Kharitonov, collaboratore dell'Istituto federale di mediazione, ha descritto il modello seguito in pratica dalla totalità delle negoziazioni: sicurezza – obiettivi – collaborazione.

Stando alla mia esperienza, le trattative rimangono spesso bloccate allo stadio della sicurezza. Le parti non riescono ad andare avanti perché non hanno la certezza che gli obiettivi perseguiti dalla controparte si mantengano in un terreno sufficientemente sicuro. Così, per esempio, un venditore cerca di convincere l'acquirente a cambiare fornitore e quest'ultimo tenta ogni volta di sottrarsi alla questione con delle scuse. È importante capire che il venditore costituisce un pericolo per l'acquirente, perché lo sta spingendo a prendere provvedimenti che potrebbero portarlo a

non vendere bene la propria merce. Come reagirebbero i vostri superiori di fronte a questa situazione?

Superare lo stadio della sicurezza è estremamente rilevante. E per farlo si rivela molto utile spostare la trattativa dal piano emotivo a quello razionale.

Se agite da “predatori”, concentrandovi sulla controparte, riuscirete a capirne a fondo le motivazioni reali. Dietro ogni commento negativo si nasconde un obiettivo preciso, il desiderio di estorcervi qualcosa o uno stato di allarme. Il compito di un buon negoziatore consiste nel distinguere tale nucleo centrale, agire di conseguenza e battersi per i propri interessi. Oppure, qualora si ritenga impossibile la collaborazione in quel frangente, interrompere il contatto.

Conviene chiarire i motivi della controparte: **che cosa** voglia davvero e non **perché** si esprima in quel mondo. È importante non confondere il senso di due domande: “per quale motivo?” e “con quale fine?”. Possiamo scegliere qualunque forma per la domanda riguardo alle motivazioni, ma l’essenza della stessa deve risiedere nel “con quale fine?”.

Esaminiamo alcuni esempi.

Due colleghi stanno conversando e uno dice all’altro: «La tua scrivania è sempre un caos! Quando imparerai a essere ordinato?».

L’altro risponde: «Cosa vuoi sapere esattamente?».

Oppure: «Di cosa vuoi parlare nello specifico?».

Se il primo è predisposto al dialogo, si asterrà senz’altro dal rispondere e smetterà di criticare.

Notate bene: non bisogna attaccarlo ulteriormente con frasi del tipo «No, dimmelo chiaramente» o simili, altrimenti non si farebbe altro che peggiorare la situazione.

Alla fine abbiamo raggiunto il nostro obiettivo bloccando l’attacco. Se però l’interlocutore continua ad accusarci con frasi come «Be’, è che c’è caos e mi dà sui nervi», allora conviene formulare un’ulteriore domanda: «Cosa ti fa pensare di poter fare osservazioni del genere nei miei confronti?». Il senso di tale domanda sarebbe, grosso modo: «Con quale fine mi dici questo? Che cosa vuoi ottenere?».

Nel caso di un ulteriore attacco, ripetete la stessa domanda in tono

chiaro e tranquillo. L’importante è non distrarsi. E se l’avversario smette di attaccare, fermatevi anche voi.

Una volta presi parte a una trattativa in cui nel nostro schieramento eravamo due negoziatori, mentre nell’altro erano in quattro. L’attore principale della controparte era un vicedirettore generale, mentre della nostra era un esperto di un ufficio legale. Mentre esaminavamo i punti dell’accordo, il giurista ci fece notare che se non avessimo inserito delle modifiche sarebbero sorte inevitabili difficoltà per entrambe le parti. Tuttavia le eventuali rettifiche avrebbero richiesto del tempo. Fu allora che il vicedirettore interruppe all’improvviso il nostro uomo: «Ma che merda è questa? Vuoi forse mandare a monte il nostro affare, moccioso?».
Sarete d’accordo sul fatto che dopo un’uscita del genere è molto difficile procedere con una trattativa. Il mio collega era fuori di sé, ma riuscii a contenerlo e a deviare il colpo su di me. Capivo bene che ci eravamo imbattuti nel muro della sicurezza e che sarebbe stato difficile lasciarcelo alle spalle. Nelle parole dell’avvocato, per quanto fossero estremamente ragionevoli, la controparte non aveva visto altro che una minaccia alla riuscita dell’accordo.
Feci una pausa (sono di fondamentale importanza in situazioni del genere) e dissi: «Mi dica, per favore… Che cosa intende con “merda”?».
«Non le è forse chiaro?»
«Lei e io attribuiamo a questa parola significati differenti…»
A tale replica seguì una pausa di dieci secondi, finché il mio interlocutore disse: «Sa, temo che tirando per le lunghe a fare modifiche si rischi di mandare a monte l’affare».
«Mi dica: se questi cambiamenti non richiedessero molto tempo e non ritardassero troppo i termini di chiusura dell’accordo che abbiamo stabilito, sarebbe disponibile a prenderli in considerazione?»
«Credo di sì.»
Mi voltai quindi verso l’avvocato e gli chiesi: «Andrej, quanto tempo ti serve per introdurre le correzioni?».
«Un’ora circa.»
«Bene, allora inizia pure, noi ci mettiamo ad analizzare altri aspetti di

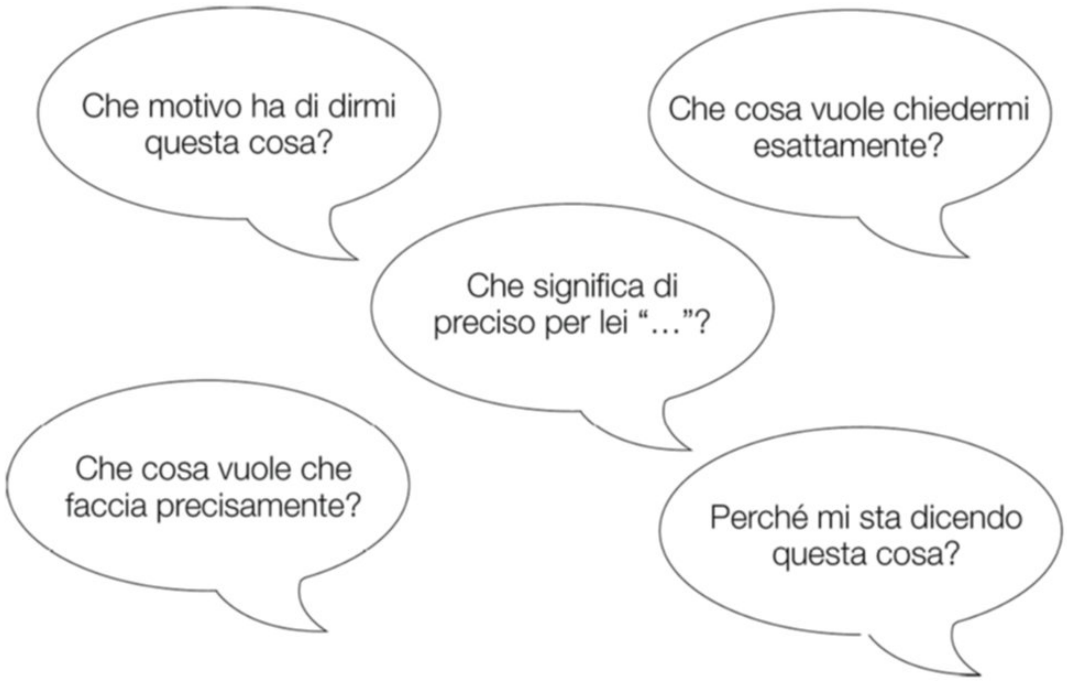
tipo commerciale.»
Mi rivolsi di nuovo alla controparte: «Lei è d'accordo?».
«Sì.»
L'affare venne concluso con successo.

Quando non riuscite a capire cosa voglia dirvi l'interlocutore, dovete arrivare al nocciolo della questione. E vedrete che ne varrà la pena.

Il mio bagaglio di negoziatore esperto contiene molte espressioni utili per formulare la *domanda sull'obiettivo*. Eccone alcune:

«Che motivo ha di dirmi questa cosa?»
«Che cosa vuole chiedermi esattamente?»
«Che significa di preciso per lei "…"?»
«Che cosa vuole che faccia precisamente?»

Esercitatevi in questo aspetto e provate a formulare da soli alcune domande, senza mai dimenticare che devono mirare a scoprire la finalità ("con quale scopo").



Domande che servono per chiarire i veri motivi dell'attacco.

La domanda che tenta di individuare le finalità del manipolatore si rivela

molto efficace anche come strumento di resistenza, quando ci stanno alterando la negoziazione obbligandoci a giocare con regole che non sono le nostre.

Se vi dovesse essere capitato di discutere con criminali o funzionari pubblici, è molto probabile che abbiate notato che ricorrono a tattiche simili per difendere le proprie posizioni e i propri interessi.

Entrambi danno avvio alla discussione destabilizzando la controparte con la stessa tattica: rinunciare alle abituali regole del gioco. I malviventi si appellano ai principi, mentre i burocrati alle leggi o meglio all'interpretazione di queste ultime che più conviene loro.

Entrambi cominciano la negoziazione esponendo conclusioni basate su regole e valori specifici in linea con il loro specifico modello di verità.

Vada come vada, con loro perderete sempre, perché non potete giocare alla pari con le loro regole. In casi del genere all'interlocutore vengono infatti imposti comportamenti e regole del gioco che lo costringono a sottostare alle condizioni della controparte.

Di questa stessa tattica si è servito con successo Karlsson, il personaggio di Astrid Lindgren che viveva su un tetto.

> La signorina Bock richiamò duramente il bambino: «Ti ho detto di rispondere con un sì o con un no! A una domanda semplice si può sempre rispondere "sì" oppure "no". Non mi sembra così difficile».
> «Per me lo è» intervenne Karlsson. «Adesso ti farò una semplice domanda e te ne renderai conto da sola. Ascoltala bene! Hai smesso di bere cognac al mattino, sì o no?»
> La signorina Bock rimase di sasso, sembrava sul punto di cadere dalla sedia priva di sensi. Voleva rispondere, ma non riusciva a pronunciare nemmeno una parola.
> «Ecco fatto» disse Karlsson trionfante. «Te lo chiedo un'altra volta: hai smesso di bere cognac al mattino?»
> «Sì, certo» disse Fratellino, desideroso di dare una mano alla signorina Bock.
> Ma quella risposta la mandò su tutte le furie.
> «No» gridò, completamente fuori di sé.
> Fratellino arrossì e la prese per un braccio per sostenerla.
> «No, non ho smesso!» continuò lei.
> «Peccato» disse Karlsson. «Perché l'alcol non porta niente di buono.»

La signorina Bock sentì le forze venirle definitivamente meno e si lasciò cadere sulla sedia, esausta.

L'ultima frase pronunciata da Karlsson in questa scena è memorabile: «Che sciocca che sei. Almeno adesso ti sei resa conto da sola che non sempre si può rispondere "sì" o "no"… Dammi un'altra frittella!».

Il modo migliore per reagire a simili provocazioni, che rappresentano una sorta di scelta senza scelta, è tramite una domanda sul vero obiettivo. La signorina Bock avrebbe semplicemente dovuto chiedere: «Perché stai cercando di mettermi in una posizione scomoda?», «Qual è il tuo obiettivo nel farmi una domanda del genere?».

Una volta, in un processo a cui ho preso parte, uno degli avvocati decise di provocare l'altro per costringerlo a giocare secondo le proprie regole. Animato da questo obiettivo, gli si rivolse con la seguente domanda: «Mi dica una cosa, per favore: davvero pensa che il suo cliente abbia il diritto esclusivo di violare la legge a suo piacimento?».

La controparte tuttavia si rivelò essere un negoziatore molto preparato. Dopo aver fatto una pausa ben ponderata non esitò a rispondere: «Con quale scopo mi fa questa domanda, la cui risposta è palese?».

E con ciò l'attacco fallì e la palla passò alla parte opposta.

Regole di impiego della tecnica del "predatore" e delle domande sugli obiettivi

Non reagite agli stimoli emotivi. Non pensate alle vostre emozioni, ma all'avversario. È molto utile "mettersi nei suoi panni", capire che cosa vi voglia dire esattamente.

Reagite soltanto all'essenza stessa di quanto vi è stato detto. Non dovete reagire alle parole, bensì al vero messaggio che nascondono.

Se il vero messaggio di una determinata frase non vi è chiaro, chiedetene il significato, la finalità ("con quale scopo").

Anche nei casi in cui vi mettano davanti a una "scelta senza scelta" dovete sempre chiarire le autentiche motivazioni di chi vi attacca.

Riflettiamo adesso sulla tecnica del "predatore" tramite alcuni esercizi, in linea con quanto stiamo facendo all'interno di questo capitolo. Questa volta dovrete preparare due risposte per ciascuna domanda.

Provate a formulare delle domande sulla motivazione e del "predatore" per rispondere ai tentativi del manipolatore di portarvi sul piano emotivo:

24. Questo compito è troppo difficile per te, sei un impedito!
25. Non pensavo che fossi così sveglio.
26. Sono stufo di questa tiritera.
27. Lei è sempre così insistente?
28. Mi sembra molto vistoso.

6. Battute e parole gentili come garanzia di successo con interlocutori aggressivi

Quando qualcuno vi attacca, lo fa per provocare una reazione aggressiva, per toccarvi una corda sensibile, per suscitare in voi un'emozione sgradita. Il suo principale obiettivo è riuscire a farvi diventare l'aggressore, in modo da indurvi ad accettare il seguente enunciato: «Se ti arrabbi è perché non hai ragione».

Ciò che il vostro avversario non si aspetterebbe mai è di vedervi reagire alle sue frasi negative e dure in maniera positiva. Che tipo di risposte potreste utilizzare? Potrebbero essere complimenti e frasi gentili. Una tecnica del genere disorienta chi ha mosso l'attacco.

Quando nel primo capitolo abbiamo analizzato i quattro modelli di comportamento, abbiamo visto che questo tipo di condotta mira a suscitare emozioni negative. La tecnica fondamentale a cui dobbiamo ricorrere in questo caso consiste nel trattenersi dal rispondere agli sgarbi con altri sgarbi, e reagire anzi in modo positivo, così da disorientare il nostro interlocutore.

Riporto come esempio una trattativa che ho condotto in una città russa.

Avevo fissato un incontro con degli acquirenti di una grande catena regionale. Mi sono presentato nel luogo concordato all'orario stabilito, e mi hanno fatto entrare in una stanza abbastanza ampia suddivisa in piccoli cubicoli tramite divisori di cartongesso… Ricorderete forse una scena dell'indimenticabile film *Le dodici sedie*[3], in cui l'azione si svolge

all’interno di una residenza per studenti. Ecco, il posto in cui mi fecero accomodare mi ricordò parecchio quella residenza. Dopo avermi fatto passare in uno di quei cubicoli con le pareti di cartone, mi dissero di attendere lì. Restai da solo per un po’, finché all’improvviso si aprì la porta, spinta con un calcio, e fece il suo ingresso una donna con un aspetto tremendo (i capelli scompigliati, lo sguardo infuocato), che mi aggredì dicendo: «Che diavolo ci fai tu qui? Chi ti ha invitato?».
Questo è stato uno dei pochi casi nella mia carriera di negoziatore in cui ho potuto utilizzare questa tecnica in modo sincero. Le risposi quindi con grande schiettezza e umorismo: «Salve! Non immagina quanto mi rallegri vederla!».
Questa frase fu sufficiente a disorientarla e a farla sedere. Calò un silenzio di tomba. La pausa imprevista si protrasse ancora qualche istante, finché la donna mi disse: «La ascolto, mi dica».
Fu una conversazione piacevole, arrivammo a un accordo e a partire da quel giorno mantenemmo una collaborazione vantaggiosa per entrambe le parti.

Molti anni fa portai questo esempio durante una giornata di formazione. Nonostante non avessi fatto nomi né menzionato la città in cui si erano svolti i fatti, un partecipante alzò la mano e disse: «Io so dove è successo. Nella tale catena nella tale città».

In effetti aveva proprio identificato la protagonista dell’aneddoto, ma come? Per il suo stile. Ciascuno di noi ha un proprio “stile” di negoziazione, che è riconoscibile. In linea di massima, quando qualcuno ricorre costantemente alle stesse tecniche e mantiene il proprio “stile” personale è perché quel modello di comportamento si rivela efficace, aiutandolo a vincere le trattative e a raggiungere i propri scopi. Che obiettivo si prefiggeva la mia interlocutrice ogni volta che provocava i suoi ospiti? Voleva fare in modo che l’avversario si indignasse oppure che prendesse a giustificarsi.

Entrambe le reazioni le avrebbero permesso di prendere l’iniziativa e di condurre la trattativa a suo piacimento. Avvicinandoci probabilmente molto alla realtà potremmo supporre che riuscisse sempre a ottenere dalla controparte più di quanto l’altro fosse disposto a concedere.

Ma la sua tattica ebbe successo solo finché si scontrò con un modello di

comportamento differente, che consiste nel rispondere alla scortesia con un gesto positivo (un sorriso, un complimento…).

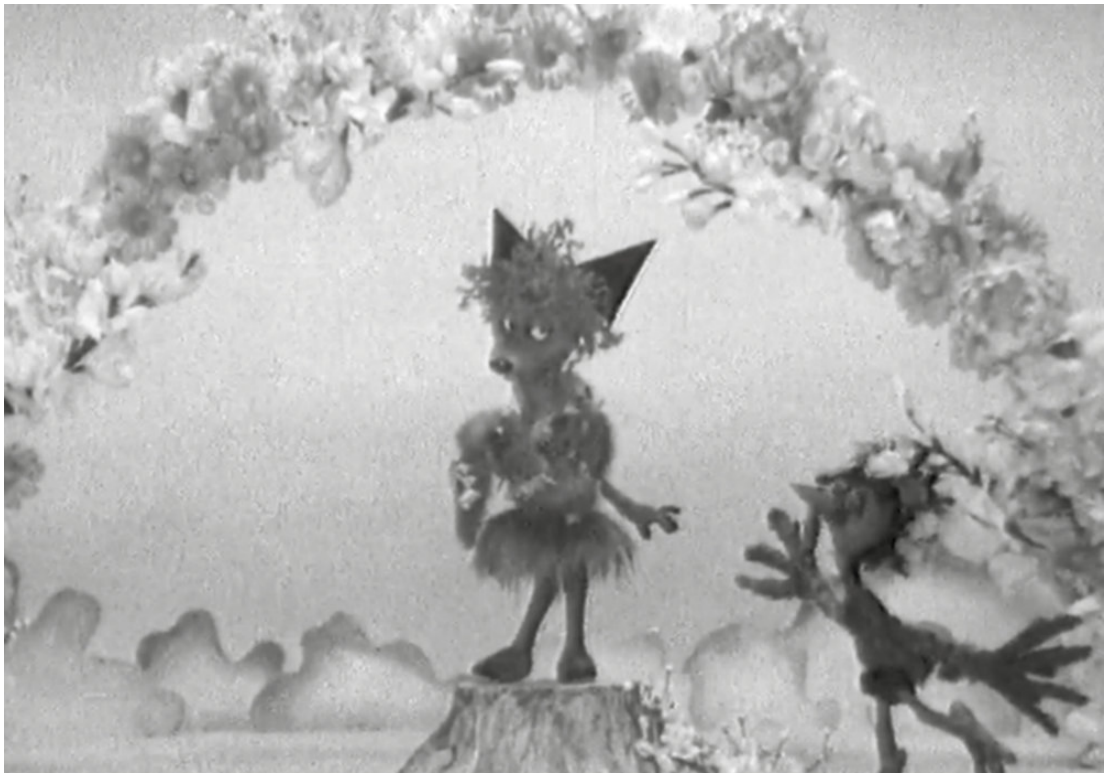
Però i complimenti bisogna saperli fare. A mio avviso la formula migliore è quella proposta dal professor Leonid Krol nel suo libro *Trattative con i draghi*[4]: «Ti guardo, ti vedo, mi interessi».

È molto importante evitare di pensare in termini di valutazione e fare un complimento relativo a qualcosa che realmente ci piace del nostro interlocutore. Cioè bisogna essere sinceri. Possiamo imparare dal protagonista del cartone animato *Il corvo amorevole*[5], in cui il corvo utilizza una tecnica meravigliosa per fare complimenti, ottenendo così il favore di tutti gli altri personaggi.

«Non sei strabica, lepre: hai una vista panoramica.»

«Orso, come sei grande e saggio!»

Guardando questo cartone animato è facile rendersi conto di come il corvo si impegni per sottolineare ciò che effettivamente negli altri gli suscita interesse. Se per esempio ti piace l'orologio indossato dall'interlocutore, è importante farglielo notare. La tua sincerità porterà buoni frutti.



La mancanza di sincerità comporta al contrario conseguenze negative.

Uno dei partecipanti a un corso di formazione mi raccontò il caso seguente:

«Una volta sono finito in una situazione spiacevole. Mi avevano insegnato che bisogna sempre fare complimenti, a prescindere dal fatto che siano sinceri o meno. In fondo la sincerità non è poi così importante. Un giorno venne da me per una riunione un conoscente, che vidi arrivare a bordo di un'auto molto piccola. Dato che avevo l'abitudine di fare sempre complimenti, mi congratulai con lui per il veicolo che si era comprato. Il tipo andò su tutte le furie: in realtà quella macchina era della moglie e a lui non piaceva affatto».

Ecco un caso in cui il risultato si discosta completamente da quanto si voleva ottenere. La verità è che al protagonista dell'aneddoto quell'auto non piaceva affatto: perché allora fare un complimento? Semplice: perché gli avevano insegnato così e pensava che fosse la cosa giusta da fare. Poniamo adesso che la macchina gli piacesse davvero. In quel caso, quando l'altro gli aveva risposto «Se ti piace, compratene una uguale», avrebbe potuto dire tranquillamente: «Lo farei volentieri, perché lo trovo un bellissimo modello».

Vi riporto ora un altro esempio, questa volta più edificante, che mi ha raccontato una partecipante a un mio corso.

Circa due anni fa mi recai a una riunione in un'azienda. Mi ero preparata mentalmente per vendere loro a un buon prezzo i miei servizi, sebbene non si fossero mostrati interessati a comprarli nemmeno a una cifra più economica. Fatto sta che mi occupai bene della situazione e ottenni così un incontro con il direttore commerciale, cioè la persona che aveva l'ultima voce in capitolo.

Arrivai alla riunione. Ero certa che avrei trattato con un uomo. Anche perché gli altri collaboratori mostravano un vero terrore quando parlavano del direttore commerciale, utilizzando epiteti tali da non far minimamente presagire che potesse trattarsi di una donna (e in effetti ho potuto constatare che non era affatto una donna, bensì

Goebbels in persona presentatosi in gonnella). Il fatto è che nessuno chiamava mai il direttore commerciale per nome, né io ebbi l'accortezza di chiederlo prima dell'appuntamento. Quindi la colpa di ciò che accadde fu solo mia.
Ero da sola in sala di attesa ad aspettare il direttore commerciale. Poiché non avevo alcun dubbio sul fatto che si trattasse di un uomo, mi ero appositamente vestita per l'occasione. Diciamo che ero pronta per predisporlo positivamente nei miei confronti con qualche accortezza in più oltre alla mia intelligenza e al mio ricco mondo interiore. Quando all'improvviso entra un signora. Ancora giovane, dall'aspetto severo, dava l'impressione di essere una persona intelligente e dedita al lavoro, con un *dress-code* castigatissimo. L'energia che emanava la faceva assomigliare un po' alla Ljudmila Prokop'evna del celebre film sovietico *Avventura d'ufficio*[6].
Al suo ingresso non solo smisi di sorridere, ma immagino di aver fatto anche un'espressione tremendamente sbalordita, tanto era il mio stupore. E ovviamente il mio sguardo andò subito alla mia scollatura, pensando a come avrei potuto nasconderla.
Lei se ne accorse e mi tese la mano in segno di saluto, ma io non sapevo nemmeno quale mano darle. Non sono abituata a stringere la mano. In fondo sono una donna, mica un uomo…
La verità è che non ci potevo credere e mi sentii un'idiota. Lei nel frattempo mi disse a bruciapelo: «Svetlana, ho solo cinque minuti. Prego, sono tutta orecchi».
Io avevo la gola secca già prima che lei usasse questa tattica insidiosa, ma fu a quel punto che capii che a quella "madame" non avrei venduto un bel niente e che anzi avrei solo perso tempo. Tuttavia mollai i freni e le dissi esattamente ciò che pensavo (stupida ma onesta!): «Mi dica, ha davvero solo cinque minuti per me? O lo dice soltanto per mettermi in difficoltà?».
Lei mi guardò attentamente. Era evidente che si trattava di una tattica ben sperimentata. Percepii di aver colto nel segno, spiazzandola: non si aspettava una risposta del genere. Ciò mi tranquillizzò e mi fece sentire più a mio agio.
Allora, approfittandomi del suo stupore, con un sorriso idiota dipinto in volto dissi: «Non c'è bisogno di ricorrere a questa tecnica per mettermi in difficoltà. Mi è bastato vederla arrivare per andare in

confusione! Ero sicura che sarebbe arrivato un uomo. Il timore e il rispetto con cui i suoi collaboratori si riferivano a lei erano tali che non avevo dubbi sul fatto che si trattasse di un uomo carismatico, un leader nato che rimette tutti al loro posto. E poi all'improvviso vedo che è una donna a possedere tutte queste qualità. Non immagina quanto sia colpita e orgogliosa per tutto il genere femminile!».
Devo riconoscere di avere detto tutte queste cose perché mi credevo sconfitta ed ero cosciente di non avere ormai niente da perdere. In realtà avrei voluto innervosirla un po': personalmente mi sarei molto offesa se qualcuno mi avesse attribuito le caratteristiche del tipico capo uomo, duro e despota. E invece, senza volerlo, avevo toccato la corda giusta. Alla mia interlocutrice piacquero molto quelle parole! Evidentemente qualche complesso irrisolto la incoraggiava a ostentare la propria integrità e a compiacersi di essere una dirigente dura e priva di qualsiasi dote femminile. Comunque la riunione ingranò e ci intrattenemmo in una splendida conversazione che andò avanti per un'ora. E anche se quel primo incontro non portò risultati, alla fine firmammo il contratto di collaborazione che tanto desideravo.

È molto importante capire le persone, saperle osservare. Se non siete certi che il vostro complimento possa fare piacere, è meglio evitare di farlo. Ma se sarà sincero e garbato (come raccomanda Larry King), e se ricorrerete alla formula «Ti guardo, ti vedo, mi interessi», allora susciterà sempre emozioni positive nell'altro. Senza dimenticare che il nostro compito in una trattativa è quello di riportare l'interlocutore sul piano razionale.

Quindi, dopo esserci complimentati, aumentiamo le nostre possibilità di riportare la trattativa su quello stesso piano razionale a cui miriamo. Ma dobbiamo assolutamente ricordare una regola: fatto il complimento, bisogna tornare subito al tema della conversazione. Un complimento, una pausa e poi ricondurre all'essenziale. Dopo avere fatto il complimento è obbligatorio dire una frase del tipo: «Voglio portare la sua attenzione su…», «Adesso vorrei che ci concentrassimo su…».

Non è facile rispondere a un attacco in chiave positiva, ma se imparate a farlo, il risultato vi sorprenderà.

Che ne dite di vedere qualche esempio?

Un dirigente grida al sottoposto: «Come sei lento! Quando imparerai a essere più veloce?».

«Nikolaj Stepanovič, mi ha sempre affascinato la sua capacità di mettere fretta ai collaboratori.»

Un funzionario dice a un utente: «Cosa ci vuole a compilare i moduli correttamente? Lo sa fare anche un bambino!».

«Grazie, per avermi indicato il mio errore, Marija Ivanovna. A lei non sfugge proprio niente! Adesso, se mi aiuta, lo correggo. Mi può suggerire cosa cambiare di preciso?»

Riconosco di non essere molto bravo a fare complimenti. Se anche voi avete questo problema vi suggerisco un metodo più semplice ma altrettanto efficace per contrastare l'attacco: le citazioni. Se volete servirvi di questa tecnica in una trattativa è importante dotarvi di un buon arsenale di citazioni, che vi aiutino a opporvi agli attacchi manipolatori.

Una volta in una negoziazione il mio interlocutore mi ha guardato dritto negli occhi e mi ha detto: «Sa una cosa? Gli altri formatori che vengono qui trattano un grande numero di temi nei loro corsi, mentre lei si occupa soltanto di trattativa, il che ovviamente mi porta a chiedermi se non sia un po' limitato».
Come rispondere a un attacco del genere?
Mi venne subito in mente una frase di un uomo molto famoso: l'accademico Korolëv[7], padre dell'ingegneria sovietica nel campo dei razzi. Quindi risposi: «Korolëv una volta ha detto: "Se fai molto, ma lo fai male, dimenticheranno molto e ricorderanno male. Se fai poco, ma lo fai bene, dimenticheranno poco e ricorderanno le cose buone". Nella vita seguo sempre questo principio. Per questo sono diventato uno specialista nel campo delle trattative. Adesso mi dica: le interessa quello che le sto offrendo?».

È importate raccogliere le citazioni, impararle a memoria e tenerle sempre a portata di mano. Non devono per forza essere citazioni di grandi uomini. Spesso cito semplicemente persone che rispetto.

Una volta un interlocutore mi stava mostrando dei dati statistici nell'intento di rafforzare la propria posizione. Quelle cifre mi suscitarono

qualche perplessità, quindi glielo dissi e lui replicò: «Forse non crede nelle statistiche?».

Al che gli risposi: «Sa, mio padre è un medico. Traumatologo per l'esattezza. E sostiene che la statistica, dopo la medicina, è la scienza più esatta».

Ci facemmo entrambi una risata e la trattativa riprese un registro orientato agli "obiettivi".

Nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa a quale porto vuole approdare.

Lucio Anneo Seneca

Non cedere allo stato d'animo di colui che ti offende, e non seguire il cammino sul quale vorrebbe condurti.

Marco Aurelio

Non è affatto necessario dare ragione al tuo interlocutore per poterti intendere con lui.

Margaret Thatcher

Per vedere bene la montagna bisogna andare in pianura e per vedere la pianura bisogna salire sulla montagna.

Niccolò Machiavelli

Se esiste una formula del successo, consiste nella capacità di mettersi nei panni dell'altro.

Henry Ford

Molto spesso mi sono visto costretto a dire "no", perché solo così evitavo di farmi manipolare.

Andrej Andreevicˇ Gromyko

Possediamo davvero solo quello che possiamo condividere.

Vladimir Tarasov

Fai ciò che devi e sia quel che sia.

Marco Aurelio

Se pensi di aver scoperto la verità, offrila agli altri come chi porge un cappotto caldo, anziché mettergliela sotto il naso come un fazzoletto bagnato.

Max Frisch

Il silenzio è un elemento comunicativo di cui sono in pochi ad avere padronanza. Ancora meno sono coloro che sanno utilizzarlo in modo cosciente ed efficace.

Karsten Bredemeier, business trainer

Per quanto possa sembrare strano, le convinzioni più tenaci e rigide sono al contempo anche le più superficiali. Le convinzioni profonde sono sempre soggette a cambiamento.

Lev Nikolàevicˇ Tolstoj

La gente non pensa a voi tanto quanto credete.

Suzanne Newman

I libri servono per ricordare all'uomo che le sue idee non sono così originali come pensa.

Abraham Lincoln

Il nostro discorso sulla tecnica "complimento + sorriso" volge al termine. Come esercizio vi propongo un compito semplicissimo.
Scrivete almeno due citazioni che vi possano essere di aiuto in una negoziazione dura.

I complimenti vanno fatti seguendo la formula "onestà – cortesia – sincerità" e senza mai dimenticare la formula «Ti guardo, ti vedo, mi interessi». Non rispondiamo a un comportamento sgarbato con un altro comportamento sgarbato, ma reagiamo anzi con gentilezza, in modo tale da disorientare la controparte.
Prepariamo una raccolta di citazioni, non necessariamente celebri e magniloquenti. Rifacciamoci alla "regola della pausa" e dopo aver deviato l'attacco del manipolatore riportiamo la negoziazione su di

un piano costruttivo.

7. Tecnica dell'"umorismo"

L'umorismo è un'arma potente, ma se non la adoperiamo correttamente ci si può rivoltare contro. In alcuni casi è come una pistola con la canna puntata verso chi la impugna.

In occasione di un viaggio del papa a Parigi, durante la conferenza stampa subito dopo il suo arrivo, un giornalista gli chiese: «Come si pone nei confronti delle case di tolleranza?».
Il papa era turbato: non sapeva cosa rispondere. Se avesse risposto qualcosa di positivo, avrebbe perso i favori di parte del pubblico. Se avesse manifestato un'opinione negativa, una parte dei presenti avrebbe potuto prenderla male. Così decise di fare una battuta: «Ah, quindi a Parigi ci sono case di tolleranza?». Tutti scoppiarono a ridere. L'indomani però tutti i giornali francesi avevano il seguente titolo in prima pagina: *Al suo arrivo a Parigi, la prima cosa che ha chiesto il papa è dove fossero le case di tolleranza*.

Vediamo adesso un altro esempio di battuta che si è ritorta contro chi l'ha fatta. Questo dialogo si è svolto durante un colloquio di lavoro.

> RISORSE UMANE (RU): Quante volte ha cambiato lavoro negli ultimi cinque anni?
> CANDIDATO (C): Tre.
> RU: Quindi lei è molto incostante!
> C *(che decide di fare una battuta)*: Qual piuma al vento…
> RU: Allora ne deduco che anche da noi non volerebbe a lungo. Non ci interessano le piume di passaggio, grazie.

Questo tipo di battuta porta la negoziazione in un vicolo cieco e ci si rivolta contro.

Non bisogna però sottovalutare il valore di una battuta o di un'uscita divertente nel corso di una trattativa dominata dal fattore emotivo. Se si

rivela opportuna e non dà adito a fraintendimenti, il fuoco delle passioni si smorza subito. La cosa più importante, anche in questo caso, è tornare al tema principale della conversazione subito dopo avere scherzato. La formula è la seguente: “scherzo (sempre pertinente) – ritorno al tema principale”. Vediamolo con un paio di esempi.

«Mio caro, vedo che adesso porti gli occhiali. Che succede? Stai invecchiando?»
«Ma figurati! È per vederti meglio, come nella fiaba. Su, dimmi quello di cui volevi parlarmi…»
«Perché ci metti tanto a rispondere alle mie domande? Sei rallentato?»
«No, mio caro. È che su una strada sdrucciolevole è meglio andare piano che cadere rapidamente in un fosso. Su, torniamo a noi!»

Battute e umorismo contro gli attacchi.

Molti ritengono che l’umorismo sia un dono. In parte è vero, certo, ma si tratta anche di un’abilità che è possibile sviluppare.

La rapidità con cui facciamo una battuta è una competenza che possiamo esercitare. E faremmo bene ad allenarci in questa pratica

costantemente, non appena si hanno cinque o dieci minuti liberi. A questo scopo possiamo ripensare a una frase dura che ci è stata detta da qualcuno e cercare una battuta con cui sottrarci alla situazione imbarazzante che si è venuta a creare. Se la battuta che vi viene in mente vi sembra buona, annotatela da qualche parte. Oppure, meglio ancora, mettetela in pratica con qualche amico dopo aver provocato una situazione analoga.

E adesso che conosciamo la tecnica dell'"umorismo", proviamo ad allenarla con alcuni esercizi, che saranno gli ultimi compiti che vi assegnerò in questo capitolo.

Rispondete con una battuta agli attacchi seguenti, senza dimenticare la formula "scherzo – ritorno al tema".

29. Lei mi sta nascondendo qualcosa… Sta usando qualche trucco contro di me?

30. Sta ridendo di me?

31. Mi sembri troppo sveglio per questo incarico.

32. Si rende conto del rischio che comporta la sua proposta? Mi faccia un favore: colleghi il cervello!

33. Quello che dice è molto discutibile.

34. Sarà d'accordo con me sul fatto che non ha minimamente ragione su questo aspetto…

35. Perché non pensa prima di parlare?

36. Dovrebbe essere lei a correre da me, non io da lei.

37. Perché mi guarda in questo modo?

Adesso che ci penso, in realtà sono stato troppo frettoloso a dire che questi erano gli ultimi compiti che vi avrei assegnato in questo capitolo. Ne ho in serbo ancora uno, che vorrei farvi fare. Più che altro è una sorta di

allenamento, perché penso che dopo avere conosciuto e studiato le sette tecniche per condurre le trattative con una controparte dura possa essere utile esercitarsi a utilizzarle.

Ricordate quando all'inizio del capitolo 4 abbiamo parlato delle corde dell'anima che un avversario duro cerca di pizzicare? In quella occasione vi ho proposto di allenarvi con un esercizio che consisteva nel compilare una tabella in cui a sinistra erano riportate le frasi provocatorie dell'avversario duro, mentre a destra bisognava indicare la corda che ciascuna di esse andava a toccare. Ora che padroneggiate ormai le sette tecniche, aggiungiamo alla tabella una terza colonna. In essa vorrei che scriveste la risposta che dareste a tali attacchi, servendovi di tre delle tecniche esposte a vostra scelta.

Vi consiglio di fare questo esercizio per almeno dieci/quindici giorni di seguito. Il risultato non vi deluderà.

Frase negativa	Corde	Tre possibili risposte

---

1 - Dale Carnegie, *Come trattare gli altri e farseli amici*, traduzione di Marina Marazza, Bompiani, 1994, p. 133.

2 - Traduzione letterale dal russo, articolo non disponibile in italiano.

3 - La pellicola è tratta da un romanzo satirico di Il'ja Arnol'dovič Il'f ed Evgenij Petrovič Petrov, che offre uno straordinario ritratto della vita sovietica. Il suo approccio umoristico all'assurdità dello Stato e dei costumi sotto il regime sovietico lo ha reso un punto di riferimento della cultura popolare e della controcultura sovietiche. È stato oggetto di diverse trasposizioni cinematografiche.

4 - Traduzione letterale dal russo, libro non disponibile in italiano.

5 - Traduzione letterale dal russo, cartone animato non disponibile in italiano.

6 - Traduzione letterale dal russo, film non disponibile in italiano. Pellicola sovietica del 1977 diretta da Ėl'dar Aleksandrovič Rjazanov, divenne un'icona del cinema romantico sovietico,

attirando nelle sale più di 58 milioni di spettatori nel corso dell'anno di uscita. Fenomeno culturale che ha coinvolto varie generazioni di sovietici e russi, il personaggio di Ljudmila Prokop'evna, un'impiegata sovietica ossessionata dal proprio lavoro e bisognosa di una vita amorosa, è rimasto a lungo nell'immaginario della cultura popolare russa degli anni del postcomunismo.

7 - Sergej Pavlovič Korolëv (1906-1966) è stato un ingegnere, padre del programma missilistico sovietico nonché figura fondamentale per il dominio dell'uomo sullo spazio. Il primo Sputnik e il primo astronauta, Jurij Gagarin, andarono nello spazio per mezzo di operazioni da lui dirette. Il suo operato è motivo di orgoglio in Russia e all'interno della comunità scientifica internazionale.

Capitolo 6

Come cambiare il punto di vista della controparte delicatamente e senza che se ne accorga

Bisogna tenere conto degli interessi degli altri, perché solo così possiamo esercitare un'influenza su di loro.
André Maurois

Bene, avete quindi ripassato le corde che al negoziatore duro piace tanto pizzicare. Ma soprattutto spero che gli esercizi che avete fatto nel capitolo 4 vi siano serviti per individuare le vostre corde più sensibili. Tuttavia ritengo comunque necessario rammentarvi che il principio di persuasione psicologica viene esercitato proprio facendo suonare questo strumento che è l'animo umano.

Vi ricordate che in precedenza ho fatto riferimento al principio descritto da Robert Cialdini nel suo libro *Le armi della persuasione*? Lui lo definisce «click, whirr», ossia "segnale" e "risposta automatica", e consiste essenzialmente nel fatto che la persona che vuole esercitare un qualche tipo di influenza su di noi sfiora proprio queste corde sensibili producendo una vibrazione che ci fa reagire nel modo sperato dal manipolatore.

Ripetiamo ancora una volta l'elenco di queste corde:

1. Compassione
2. Paura
3. Avidità
4. Sesso
5. Senso del dovere
6. Curiosità
7. Amor proprio

Una volta individuate le corde sensibili del nostro interlocutore, possiamo ottenere molto da lui, se ce ne serviamo in modo opportuno. Questo capitolo sarà interamente dedicato allo studio delle leggi della persuasione. Conoscerle non solo ci permetterà di contrastare la persuasione dell'interlocutore, ma anche di essere noi stessi a persuadere lui.

A tal proposito spesso mi viene chiesto quanto sia etico ricorrere a questo genere di metodi. Ho una doppia risposta a tale domanda.

Da un lato, non c'è niente di illogico o di illegittimo nel loro utilizzo. Dal momento che siamo tutti esseri umani e che ciascuno di noi possiede una determinata componente emotiva (che molto spesso prevale su quella razionale), non avrebbe alcun senso trattenersi dall'usarla. Ma è sempre bene chiedersi perché lo facciamo. Supponiamo per esempio che stiate trattando con il proposito di ottenere un vantaggio senza però arrecare alcun danno alla controparte, ma semplicemente conducendola a una soluzione razionale. In questo caso è etico e plausibile ricorrere a tali tecniche.

Se invece volete ricorrere alle tecniche di persuasione per ingannare le persone, generare confusione e così via, io sono nettamente contrario all'uso di questi metodi. Proprio per questo ve li descriverò in tutti i dettagli: potrete servirvene, a seconda del vostro punto di vista, ma soprattutto potrete difendervi da chi voglia utilizzarli per esercitare un'influenza su di voi.

È importante sottolineare anche che avvalersi delle tecniche di persuasione non garantisce il risultato al cento percento. Tuttavia si tratta senza dubbio di un'arma molto potente. La cosa fondamentale è sapere come, quando e con chi utilizzarla.

Prima di passare all'analisi dettagliata di queste leggi, vorrei portare la vostra attenzione sull'elenco di tecniche basate sulle leggi della persuasione sistematizzate da Robert Cialdini.

Tecniche di persuasione psicologica

1. Reciprocità. Secondo questa regola siamo obbligati a fare il possibile per ripagare in qualche modo quello che ci è stato dato da un'altra persona. Il senso di gratitudine si estende in pratica a ogni società, inducendo le persone a rispondere a una gentilezza con un'altra gentilezza, a un regalo con un altro regalo e a una concessione con un'altra concessione.

2. Coerenza. L'essere umano tende a essere coerente tanto nelle azioni quanto nelle parole. Una volta data la propria parola, farà di tutto per mantenerla. Una persona responsabile che abbia preso una decisione, la porterà a termine pur di essere coerente, anche quando alcune delle sue azioni potranno comportare conseguenze negative. Il desiderio di dimostrarci coerenti spesso ci spinge ad agire contro i nostri stessi interessi.

3. Riprova sociale. In accordo con questa legge, stabiliamo che cosa sia giusto e cosa no, a seconda di ciò che pensa la maggioranza delle persone che ci circondano. Esiste una tendenza molto diffusa a ritenere "giusta" un'azione, se in molti si comportano in quel determinato modo: «La maggior parte dei nostri fornitori ha preso bene la decisione della dilazione dei termini di pagamento», «Praticamente tutta la squadra è d'accordo a lavorare questo sabato». Frasi del genere ci vogliono spingere a prendere la decisione "giusta".

4. Simpatia. Di solito siamo più propensi ad accettare ciò che ci viene chiesto da persone che conosciamo o che consideriamo simpatiche. In questo caso non è importante l'attrattiva fisica, bensì il fattore "somiglianza". Ci piacciono le persone che ci somigliano: per l'aspetto fisico, per il modo di pensare o per lo stile di vita, in linea con il principio di Mowgli: «Abbiamo lo stesso sangue, tu e io».

5. *Autorità*. La coscienza del rispetto che si deve avere nei confronti dell'autorità è in noi profondamente radicata. Sin dall'infanzia e lungo tutto il corso della nostra vita ci viene insegnato che bisogna rispettare l'autorità: i genitori e i maestri hanno sempre ragione, devi somigliare a tuo nonno e così via. Il sistema basato sull'autorità è ampiamente diffuso e permette a molti altri sistemi di rapporti umani di crescere e rafforzarsi.

6. *Scarsità*. Quasi tutti subiscono, in misura più o meno grande, l'influenza di questo principio. Il suo nucleo centrale è il seguente: il valore di qualunque bene si desideri si moltiplica ai nostri occhi nel momento in cui si rivela irraggiungibile. La sola possibilità di perderlo diventa automaticamente molto più potente dell'idea di ottenerlo.

1. Come dimostrare alla controparte i vantaggi della propria proposta: il gioco dei contrasti

Per cominciare questa sezione riporto una un'ampia citazione tratta dal libro di Robert Cialdini *Le armi della persuasione*: «C'è un principio nella percezione umana, il principio di contrasto, che influisce sulla differenza che avvertiamo fra due cose presentate in successione. Semplificando si può dire che, se il secondo stimolo differisce abbastanza dal primo, noi tendiamo a vederlo più diverso ancora di quanto non sia in realtà. Così, se solleviamo prima un oggetto leggero e poi uno pesante, questo ci sembrerà più pesante di quanto ci sembrerebbe se l'avessimo sollevato per primo. Il principio di contrasto è saldamente accertato nella psicofisica e vale per tutti i tipi di percezione, non solo per il peso. Se stiamo parlando con una bella donna a una festa e poi si aggiunge un'altra che bella non è, ecco che ci sembrerà più brutta di quello che è veramente»[1].

Fate un piccolo esperimento. Andate al supermercato, riempite il carrello di prodotti e fate una stima di quanto credete di spendere. Se immaginate di dover pagare 5000 rubli e alla cassa vi dicono che il totale è di 4000, proverete la piacevole sensazione di aver risparmiato denaro. Se invece il cassiere vi dice che spendete 6000 rubli, allora vi assalirà la sensazione sgradevole di aver buttato via dei soldi in qualche capriccio.

Moshe si recò dal rabbino e disse: «Rebbe, sono disperato. Ho una vita durissima: ho dieci figli, viviamo tutti in un'unica stanza, non abbiamo soldi, la casa è sporca, puzza, i bambini urlano, si spingono, ci sono pannolini sporchi ovunque… Un incubo!».
Il rabbino gli consigliò: «Compra una capra».
«Che cosa sta dicendo? Come posso tenere una capra in una stanza? Cosa me ne faccio?» protestò Moshe.
Il rabbino continuò: «Compra una capra».
Moshe pensò e ripensò, poi decise di obbedire: andò a comprare una capra e se la portò a casa.
Dopo una settimana tornò di nuovo dal rabbino, che gli chiese: «Allora, come va?».
Moshe, molto nervoso, gli rispose: «Ancora peggio! Ho messo la

capra nella stanza con dieci bambini… C'è cacca ovunque, rompe gli oggetti, morde tutti, i bambini le saltano in groppa eccitati, c'è una puzza insopportabile… Una cosa tremenda!».
Il rabbino allora disse: «Vendi la capra».
Moshe lo guardò stranito e rispose: «Venderla?! Ma allora perché l'ho comprata?».
«Vendi la capra» insisté il rabbino.
Moshe pensò e ripensò e alla fine vendette la capra.
Dopo una settimana tornò dal rabbino e gli disse: «Oh, Rebbe, non si può immaginare come vanno bene adesso le cose in casa!».

Questo metodo si rivela molto utile nel corso di trattative rivolte a benefici materiali. Spesso i negoziatori commettono l'errore di mettere prima sul piatto il prezzo più basso. Non dovete mai fare una cosa del genere: va evitata a ogni costo. Conosciamo tutti l'inspiegabile tendenza umana a orientarsi in primo luogo all'offerta di occasioni. Si pensa che a nominare prima il prezzo più basso si potrà evitare di contrattare, ma non è affatto così. Qualunque prezzo voi proponiate, anche il più basso possibile, la controparte finirà sempre per contrattare. E la cosa peggiore è che in questi casi la contrattazione non vi favorirà.

Di recente volevo cambiare il piano tariffario della telefonia fissa e di Internet. Chiamai una compagnia e questa mi mandò un giovane rappresentante, il quale mi fece una breve presentazione dei servizi dell'azienda. Dopo averlo ascoltato attentamente, arrivai alla conclusione che fosse un'offerta adatta a me, quindi ovviamente chiesi il prezzo. Il costo proposto di 249 rubli mi sembrò accettabile. Ma in seguito capii che avrei dovuto pagare anche l'allacciamento, il modem, il passaggio, ecc. Fino ad arrivare a un prezzo di quasi 550 rubli. Sapete come andrò a finire? Mi passò la voglia di cambiare operatore telefonico. Perché? Perché era entrato in gioco il principio del contrasto. Avevo sentito come prima cosa il prezzo più basso, 249 rubli, quindi al pensiero di doverne pagare 550 ero indignato e incredulo.

Cosa fare in casi del genere? Bisogna cominciare sempre, in linea con le leggi della persuasione, dall'offerta più alta. È molto raro imbattersi in una

trattativa in cui non si contratti sul prezzo. Se proponete una merce oppure un servizio o un pacchetto di servizi, vi conviene presentare subito l'offerta più cara. Si può imparare dai venditori di auto nelle concessionarie, che propongono sempre prima la vettura più costosa. Da quel momento in poi qualunque proposta più economica vi sembrerà molto più allettante.

Mi trovavo in vacanza con mia moglie in Israele. Partecipammo a un'escursione di gruppo sul Mar Morto e lungo la strada ci fecero fermare in un negozio di cosmetici. Eravamo tutti un po' scettici, ma non avevamo molta scelta. Mentre ci avvicinavamo, la guida, che si rivelò anche un negoziatore molto abile, cominciò a raccontare che in quel negozio si vendevano molti prodotti, ma che la cosa migliore era un meraviglioso kit per la cura della pelle. Fece una pubblicità tale a quel kit che eravamo tutti molto curiosi, quindi alla fine disse il prezzo: 2500 shekel, ossia 25.000 rubli. Carissimo! Scendemmo dall'autobus molto delusi. Che cosa trovammo però ad attenderci in negozio? C'era quel kit prezioso che costava un occhio della testa e un ampio assortimento di creme d'altro genere il cui prezzo, paragonato a quello del kit, era molto più economico, poiché andava dai 700 agli 800 rubli. Come c'era da aspettarsi, molti di noi comprarono creme in abbondanza, dal momento che la legge della persuasione per contrasto aveva fatto il proprio dovere.

In ogni trattativa deve essere sempre inserito il proprio metro di paragone. Affinché ciò che proponete incontri il favore dell'interlocutore, dovrete valutare in anticipo cosa sembrerà più vantaggioso agli occhi dell'altro: se proporgli lo sconto in percentuale o in rubli, se confrontare i prezzi con quelli dell'ultimo anno o dell'ultimo mese e così via.

Fate attenzione: gli agenti immobiliari mostrano sempre prima l'appartamento più caro. Se invece il cliente vuole affittare, gli mostrano prima l'opzione meno allettante e più sgradevole. Analogamente, può darsi che uno sconto del 5% appaia come poco significativo se si tratta di una grande operazione (nell'ordine di milioni, per esempio), mentre se si dice al cliente che risparmierà 50.000 rubli, la somma gli sembrerà più

interessante. E al contrario, se stiamo vendendo una merce per 100.000 rubli, proporre all'acquirente uno sconto di 5000 rubli gli sembrerà poca cosa, mentre sarà più invogliato se glielo presentiamo come "sconto del 5%".

Provate a pensare a una frase usando la regola della percezione tramite contrasto:

Siete il rappresentante di un fitness center e volete vendere degli abbonamenti annuali al prezzo di 50.000 rubli. Come presentate la vostra offerta all'acquirente in modo che appaia il più vantaggiosa possibile per i vostri interessi?

Provate a trasformare la seguente frase usando la regola della percezione tramite contrasto:

Tre pazienti su dieci che si sottopongono a una cura nella nostra clinica di bellezza avvertono subito dei risultati.

2. Un metodo sicuro per indirizzare l'interlocutore verso la scelta "giusta"

La regola della reciprocità (o più precisamente la sua variante, che conosciamo come "regola delle concessioni reciproche"), unita al principio della percezione tramite contrasto, può rivelarsi una forza terribilmente potente.

Per spingere una persona ad accettare la vostra proposta è indispensabile agire con cautela e prestare attenzione a ogni passo che si compie. Senza dimenticare di introdurre nella trattativa il vostro metro di paragone per mezzo della regola del contrasto.

Un acquirente pretende dal fornitore uno sconto del 10% e adotta nella trattativa una posizione abbastanza dura e inflessibile. In seguito, una piccola concessione da parte sua, ossia l'abbassamento di tale pretesa all'8%, fa in modo che entri in azione la regola della reciprocità e la percezione tramite contrasto. La trappola consiste nel fatto che la controparte considererà la riduzione dal 10% all'8% come una concessione da parte dell'acquirente, a cui ovviamente dovrà rispondere con un'altra concessione. In realtà, invece, l'acquirente si era già prefissato sin dal principio uno sconto dell'8%, che è in effetti quanto alla fine ha ottenuto.

Un americano passeggiava per una strada di New York con un amico indiano, che all'improvviso esclamò: «Sento un grillo che canta».

«Sei fuori di testa!» rispose l'americano, guardandosi intorno nella via affollata di gente all'ora di punta.

C'erano automobili in movimento, operai che lavoravano e aerei che sorvolavano le loro teste: una sinfonia assordante.

«Ti dico che sento cantare un grillo» insistette l'indiano, incamminandosi verso un'aiuola fiorita che sorgeva davanti a un edificio.

Poi si chinò, scostò le foglie delle piante e mostrò all'amico il grillo, che friniva tenacemente con tutte le forze, felice di essere al mondo.

«Stupefacente» ribatté l'amico. «Devi avere un udito strabiliante».

«Ma no. In realtà tutto dipende da come sei predisposto» spiegò lui.

«Stento a crederlo» disse l'americano.

«Adesso guarda» disse l'indiano e buttò una manciata di monete sul ciglio del marciapiede.

Subito tutti i passanti voltarono la testa e si infilarono le mani in tasca per controllare di non aver perso dei soldi.

«Vedi?» disse l'indiano con gli occhi che brillavano. «Dipende tutto da come ciascuno è predisposto.»

Sappiamo che l'essere umano è incline a soluzioni di compromesso. Da tale aspetto derivano alcune strategie di comportamento nelle trattative.

Strategia del *cedere*. Consiste nel cercare di arrivare subito a una soluzione di compromesso. È una strategia poco felice che nessun negoziatore esperto utilizzerà mai. Perché non è opportuna? Perché privando la controparte della possibilità di contrattare, le state negando anche l'opportunità di prendere parte alla decisione. Le state imponendo determinate alternative fin dal principio e ovviamente questo si nota. In linea generale, tentare da subito di trovare un compromesso non porta da nessuna parte.

Strategia che consiste nello *scegliere una posizione e mantenerla fino alla fine* senza fare alcun passo indietro, ossia senza muoversi di un millimetro. Questo modello di comportamento tende a suscitare resistenza. D'altronde è una legge della fisica: la forza di un'azione è sempre pari alla forza di reazione. L'interlocutore comincia quindi a opporsi fortemente. E

se l’altro non si muove dalle proprie posizioni e continua a impuntarsi, opporrà ancora più resistenza.

Strategia che consiste nel *mantenersi a lungo inamovibili dalla propria proposta per poi scostarsi leggermente dalle richieste di partenza non appena si comincia a notare la resistenza della controparte*. I negoziatori che si sono preparati molto bene ricorrono solitamente a questo metodo. Il proprietario di un appartamento in trattativa con un potenziale affittuario, per esempio, in un primo momento potrebbe proporre un prezzo di 100.000 rubli e non cedere per diverso tempo, per poi però abbassarlo quando vede che la controparte sta per abbandonare la trattativa. Allora va un po’ incontro all’affittuario. In quale momento conviene compiere questo passo? Quando c’è un *do ut des*. Va bene, mi hai convinto, sono disposto ad abbassare il prezzo, ma mi paghi due mesi di anticipo. E proprio questa sarà la proposta di “compromesso”.

È bene ricordare che quest’ultima è la strategia di negoziazione più diffusa in Russia. Già ai tempi dell’URSS i diplomatici statunitensi avevano notato il fatto che i loro omologhi sovietici tendevano a gonfiare le proprie richieste e a mantenere posizioni rigide finché, ormai al termine della trattativa, ammorbidivano un po’ le condizioni. Nel corso di una negoziazione possiamo sfruttare il desiderio del nostro interlocutore di giungere a un compromesso, ricorrere alla legge della percezione tramite contrasto e portarlo con successo ad accettare le nostre condizioni.

Vediamo il seguente il dialogo:

«Le proponiamo di avviare una collaborazione.»
«A quali condizioni?»
«Pagamento in anticipo alla prima consegna.»
«È impossibile: lavoriamo soltanto con pagamenti posticipati.»
«Ma per noi è molto importante che la prima consegna avvenga con pagamento in anticipo.»

È evidente che la trattativa sia entrata in un vicolo cieco. Proviamo a ricostruire il dialogo a partire dalla regola appena esposta.

«Volete avviare una collaborazione con noi?»
«Sì, ma abbiamo bisogno di conoscere le vostre condizioni.»
«Vi proponiamo tre opzioni di collaborazione.»

«Quali?»
«Pagamento in anticipo e sconto dell'1% sul prezzo di base.»
«Non siamo interessati, perché non lavoriamo con pagamenti anticipati.»
«La seconda opzione consiste in un pagamento posticipato, ma con un incremento del 2% sul prezzo base.»
«Non va bene neanche questa. Non vogliamo pagare di più.»
«Allora vi propongo una terza variante: pagamento alla consegna al prezzo concordato.»

In questo dialogo si può notare come il venditore si sia preparato per la negoziazione, offrendo all'interlocutore tre pacchetti di proposte, stabilendo in questo modo un metro di paragone (in linea con la regola della percezione tramite contrasto) e attivando la regola del compromesso.

Per ottenere un risultato soddisfacente è necessario preparare tre pacchetti di proposte. Affinché possano definirsi "pacchetti" dovremo avere riunito più interessi in un'unica proposta, per esempio il prezzo e i termini di pagamento, lo stipendio e la durata delle ferie e così via (a proposito, per costruire i pacchetti potete ricorrere al poligono degli interessi che abbiamo visto nel capitolo 2).

La prima proposta deve essere sempre la meno vantaggiosa per il vostro interlocutore e ha la funzione di introdurre un metro di paragone e avviare la percezione tramite contrasto.

«Cara, che ne dici se questo fine settimana andiamo a pesca con qualche amico? Ci rilassiamo, beviamo qualche birretta, dormiamo in tenda, accendiamo il fuoco… Può darsi che piova e so quanto odi le zanzare, ma vedrai come sarà romantico…»

Nemmeno la seconda proposta deve apparire come molto allettante agli occhi della controparte. Anch'essa ha come obiettivo la creazione di un metro di paragone e serve inoltre per mostrare la vostra volontà di andare incontro all'altro.

«Be'… Se non ti va di andare a pesca… Senti qua! Che ne dici di starcene a casa a fare una cenetta e poi guardarci un film?»

Per finire, l'ultima è la soluzione di compromesso alla quale volete portare

l’interlocutore. Questa terza proposta dovrà collocarsi, nel poligono degli interessi, all’interno della vostra posizione dichiarata.

> «Che ne dici se andiamo in campagna con qualche amico? Affittiamo una casetta, prepariamo due spiedini…»

Potete essere certi che, se sarete in grado di “impacchettare” adeguatamente le vostre proposte, con grande probabilità la controparte finirà per accettare la terza.

Un agenzia di viaggi si mise a vendere dei tour enologici in diverse regioni della Francia che costavano all’incirca 180.000 rubli. Ogni volta che il venditore presentava l’offerta, i potenziali clienti lo ascoltavano con entusiasmo, ma non appena arrivava alla richiesta economica, allora praticamente tutti rifiutavano. L’azienda quindi si rivolse a me affinché li aiutassi a incrementare le vendite. In pratica volevano che sviluppassi una tecnica che permettesse loro di riuscire a vendere quei tour.
Modificammo la tecnica di vendita ricorrendo alla legge della persuasione. La prima proposta fatta dal venditore non era più di 180.000 rubli, bensì di 300.000. Alzammo il prezzo al massimo in modo completamente arbitrario. Ovviamente una cifra del genere lasciava il cliente completamente sconcertato. Dopo averlo lasciato protestare, gli veniva spiegata la ragione di un prezzo tanto alto: i voli erano in business class, l’alloggio in un albergo di lusso e ogni partecipante veniva accompagnato da un sommelier personale. A quel punto la maggior parte delle persone spiegava di non avere bisogno di servizi così esclusivi, di poter volare in classe economica, ecc.
Allora arrivava il momento ideale per la proposta da 180.000 rubli, spiegando che prevedeva l’alloggio in stanze doppie, il che significava che avrebbero dovuto condividerla con qualcun altro. A quel punto quasi tutti i potenziali acquirenti dicevano che avrebbero volato in classe economica senza problemi, ma che non volevano dividere la stanza con uno sconosciuto.
Allora arrivava la terza proposta, da 220.000. Come credete che sia andata? La maggior parte dei pacchetti da 220.000 rubli veniva

venduta all'istante! Il tour operator però si scontrò con un altro problema: non c'erano stanze singole a sufficienza, così dovette escogitare qualcosa per vendere i pacchetti che prevedevano la condivisione di doppie. Ma quel compito non spettava a me, perché io avevo fatto il mio dovere e l'agenzia mi ringraziò molto per quell'insegnamento.

Vi propongo adesso di fare un esercizio simile, utilizzando un pacchetto che sia maggiormente in linea con la vostra attività.

Come aumentare il prezzo di un pacchetto da 180.000 rubli?

Vediamo adesso come difenderci da questa tecnica, quando qualcuno ci fa delle proposte-pacchetto cercando di condurci a una soluzione di compromesso.

La cosa più importante è non perdere mai di vista i propri interessi. Dovete sempre chiedervi: questa alternativa che mi sta offrendo rientra nella zona dei miei interessi oppure li ostacola?

Come ha sottolineato nel suo libro *The Goal* ("L'obiettivo") Eliyahu Goldratt, che ho già citato in precedenza, bisogna essere un po' paranoici nel senso buono del termine. Porci le domande necessarie è molto utile e aiuta a evitare situazioni impreviste che finiscono per danneggiarci. Conviene anche ricorrere al poligono degli interessi. E quando vi spingono verso una concessione reciproca, dovete calcolare bene il costo di ogni elemento a cui rinunciate all'interno del vostro sistema di interessi. Soprattutto se quanto vi stanno proponendo comporta un mutamento della vostra valutazione della componente materiale.

Di recente sono andato in una concessionaria per comprare un'automobile. Non appena sono entrato i venditori mi hanno proposto come prima cosa il veicolo con gli accessori più cari. In seguito mi hanno orientato verso un altro più sobrio, pur essendo consapevoli del fatto che non sarebbe stata la mia scelta. Infine mi hanno offerto una macchina con degli optional intermedi. Era evidente che si trattasse di un acquisto di compromesso. E devo ammettere di essere stato sul punto di

comprare quell'auto.
Ma poi mi sono posto una domanda: in cosa risiede il mio interesse? La risposta era palese: non volevo pagare troppo e allo stesso tempo desideravo comprare una buona automobile nuova, con degli optional funzionali e che non includesse niente che potesse risultarmi superfluo. Sapete allora che cosa ho fatto?
Ricordate la tecnica del "predatore"? Ho messo in pratica il principio dell'"avvicinamento al cervo" chiedendo di mostrarmi nel dettaglio tutte le differenze di allestimento tra i vari modelli proposti. E nell'"avvicinarmi al cervo" ho scoperto che la differenza di prezzo fra il veicolo più economico e quello di prezzo medio era di 200.000 rubli, sebbene l'unica differenza tra i due fosse che quello più caro includeva il navigatore.
Può darsi che per qualcuno sia ragionevole pagare 200.000 rubli per un navigatore, ma dal mio punto di vista non vale la pena di pagare così tanto per una funzione del genere. Quindi presi una decisione consapevole e comprai la macchina della marca e con l'allestimento che più erano adatti a me.

È arrivato il momento di tirare le somme.

Se vogliamo portare il nostro interlocutore a prendere una determinata decisione, dobbiamo raggruppare le nostre offerte in pacchetti. L'ideale sarebbe prepararne tre. Vi ricordo che per preparare un pacchetto di proposte bisogna procedere come segue.

1. Come prima cosa fare una proposta sfavorevole. Sarete voi i primi a scartarla subito dopo averla formulata, spiegando che non risulta vantaggiosa per nessuna delle due parti.

2. Quindi proporre un'alternativa poco allettante e inaccettabile, che serva poi da metro di paragone.

3. Infine esporre la proposta di contrasto, una soluzione di compromesso per entrambe le parti. Solo così potrete raggiungere l'obiettivo prefissato.

La tattica migliore che può essere messa in pratica in una trattativa consiste nel mantenere per diverso tempo una determinata posizione per poi cedere e condurre la controparte a una concessione analoga.

La resistenza e l'opposizione consistono solo nel tenere sempre a mente i propri interessi, preservandoli. Bisogna attenersi al poligono degli interessi che si è costruito e ricordare che una cosa materiale può essere scambiata solo con una cosa materiale. Se vi offrono di scambiare una cosa materiale con una immateriale dovete prima sapere molto bene di cosa si tratta e quanto vale.

Leggete il seguente caso:
Anna e Sergej sono sposati da sei anni. Anna ha una figlia di sette anni, il cui padre biologico non paga il mantenimento né si occupa troppo di lei, poiché ha una nuova famiglia e vive in un'altra città. Sergej considera la bambina come se fosse sua figlia e vorrebbe adottarla in modo tale che abbia il suo cognome. Ma le trattative con il padre biologico per concedere l'adozione non stanno portando a niente.
Pensate a come potrebbe essere portata avanti la negoziazione con le tecniche della "percezione tramite contrasto" e della "proposta di compromesso". Preparate tre pacchetti.

3. Come evitare di cadere nella trappola di un rapido "sì"

Comincio subito questa sezione con un esempio, soprattutto perché si tratta di un esempio, come quello precedente, legato all'acquisto di un'automobile.

Un mio conoscente, un uomo molto influente nella sua città di residenza, decise di comprare un'auto. Quindi si recò in una prestigiosa concessionaria che vendeva diverse marche e optò per un fuoristrada di un'azienda piuttosto importante. I venditori gli mostrarono il veicolo e gli dissero quanto costava: quasi 2.500.000 rubli. Un prezzo caro.
Aveva alcuni dubbi riguardo a una spesa del genere: pur essendo fortemente intenzionato all'acquisto, non voleva spendere una cifra tanto alta. Percependo tale conflitto interiore, il venditore al momento giusto gli fece una seconda proposta: valutare un fuoristrada di una

marca meno prestigiosa, ma di altrettanto buona qualità. Il prezzo era notevolmente più basso, all'incirca 1.700.000 rubli.
Il mio conoscente esaminò l'automobile, la valutò e decise di comprarla. Quello stesso giorno pagò un acconto di 100.000 rubli e gli dissero che l'auto con gli optional desiderati sarebbe stata pronta nel giro di tre mesi. Tuttavia, dopo due soli mesi il direttore della concessionaria gli telefonò per scusarsi concitatamente chiedendogli di tornare a riprendere i soldi dell'acconto. Come poi gli spiegò, c'era stato un fraintendimento in fabbrica e alla concessionaria era arrivata una vettura più cara, esclusiva e dotata di accessori che portavano il prezzo del veicolo a 2.600.000 rubli.
Come pensate che si sia conclusa questa storia? In modo molto banale: il mio conoscente finì per comprare una macchina di una marca meno prestigiosa di quella che gli piaceva inizialmente per 2.400.000 rubli.

Quante volte ci assestano un colpo basso cambiando bruscamente le condizioni concordate in precedenza? Accade ovunque e nelle situazioni più varie.

Non molto tempo fa io e mia moglie volevamo acquistare un terreno poco distante da Mosca. Ci dissero il costo e ci sembrò adeguato. Tuttavia, quando il giorno seguente andammo nell'ufficio preposto per versare l'anticipo, la responsabile delle vendite ci disse che il prezzo era cambiato. Quando chiesi perché non ci avessero informati, la donna si stupì e rispose: «Non ve l'hanno detto?». E cominciò subito a incolpare l'impiegata che il giorno precedente ci aveva spiegato tutti i dettagli dell'affare, spiegandoci che non si era attenuta alle sue istruzioni e che perciò sarebbe stata severamente punita. A quel punto io e mia moglie ci sentimmo in obbligo di difendere quella ragazza che il giorno prima era stata tanto gentile e pur di non danneggiarla eravamo addirittura disposti ad accettare le nuove condizioni! Quello fu davvero un "colpo basso".

Solitamente i negoziatori navigati evitano di utilizzare la parola "no" e cominciano la partita della trattativa con una rapida sfilza di "sì": «Sì, sono disposto a lavorare con voi», «Sì, sono disposto a comprare quello che mi offre» e così via. Ricordate la storia del mio collaboratore Dimitri, che vi ho raccontato nel capitolo 3, a cui l'acquirente aveva abilmente giocato un brutto tiro simile? In quella occasione siamo riusciti a evitare di incassare

un colpo che si preannunciava devastante e potente. Ma non sempre è possibile.

Questa tecnica si basa su alcune leggi della persuasione: “reciprocità”, “riprova sociale”, “coerenza” e “scarsità”. E alla base, ovviamente, c’è uno stratagemma: “Attiralo sul tetto e togligli la scala”.

“Attiralo sul tetto e togligli la scala”
Si incoraggia l’altro a procedere promettendo in cambio un grande beneficio, che deve apparire perfettamente raggiungibile, perché altrimenti non alletterebbe. Perciò, prima di togliere la scala a chi si è arrampicato sul tetto, bisogna dare la sensazione di un successo facile.

L’essenza della tecnica del “colpo basso” consiste in questo: mostrandoci d’accordo con qualcuno e facendogli intravedere una strada collaborativa, riusciremo a fare in modo che si apra e che cominci a nutrire aspettative. Il gioco prosegue fino a quando il negoziatore capace prende coscienza che in esso sono ormai coinvolte molte persone: la controparte, i suoi superiori, la sua famiglia, gli amici… E prende inoltre coscienza del fatto che, in ciascuno di essi, perfino in chi è meno coinvolto, si sono venute a creare enormi aspettative.

È a quel punto che faranno la loro comparsa ostacoli che cambieranno radicalmente il corso della negoziazione: all’improvviso sarà arrivata un’offerta della concorrenza migliore di quella proposta dalla controparte, oppure si sarà scoperto che il fornitore non è disponibile a consegnare il prodotto richiesto se non viene accompagnato da un altro con poca domanda. Uscire da una negoziazione ingarbugliata non è semplice, perché ormai sono stati fatti dei piani e magari il prodotto in questione è stato inserito nel bilancio di previsione.

Prendendo il caso dell’esempio precedente, il mio conoscente si vedeva già sfrecciare sul veicolo nuovo e ne aveva addirittura già festeggiato l’acquisto con gli amici. E nel momento in cui uno scopre che le condizioni sono cambiate, è normale che cerchi di essere coerente con la decisione presa e cominci a convincersi, a vendersi da solo il prodotto: «In fondo è una macchina fantastica e ha delle prestazioni di alta qualità», «Sì, è vero che dovrò fargli un bello sconto, ma in cambio mi guadagno un ottimo cliente», «È un peccato dover comprare anche questo prodotto che non

venderà niente, ma non posso farci nulla, non ho altra scelta».

L'azienda A fece una gara d'appalto per scegliere un fornitore di macchinari e tra le offerte ricevute scelse l'azienda B, che era quella che maggiormente corrispondeva ai requisiti tecnici e che in generale risultava molto conveniente in termini commerciali. Al momento di firmare il contratto, però, il rappresentante dell'azienda B spiegò che c'era stato un
malinteso, perché il prezzo che avevano comunicato era riferito all'allestimento standard, mentre per soddisfare tutte le esigenze tecniche richieste sarebbe stata necessaria una serie di optional che avrebbe comportato un costo aggiuntivo. I risultati della gara d'appalto erano già stati annunciati in forma ufficiale, per cui il responsabile dell'azienda A aveva due opzioni: annullarla e farne un'altra (opzione sgradevole che avrebbe richiesto molto lavoro) oppure convincere i propri superiori a mettere mano al portafoglio. Alla fine venne deciso di sostenere le spese aggiuntive richieste dall'azienda B.

Molti penseranno che una negoziazione di questo tipo non avrà in futuro alcun seguito, perché difficilmente si torna a fare affari con qualcuno che ci ha giocato un tiro del genere. Ed è probabile che sia così. Ma la mia esperienza professionale mi ha dimostrato che può sempre capitare di cadere di nuovo nella stessa trappola, di abboccare allo stesso amo.

Una volta tre topolini decisero di diventare ricci, perché volevano avere degli aculei con cui difendersi dalle volpi. Quindi andarono a chiedere consiglio alla civetta, la quale disse loro: «Andate verso ovest fino alla fine del bosco, cercate la quercia più alta e individuatene la radice più spessa. Vicino a questa radice vedrete che cresce un cetriolo verde. Mangiatelo tutto intero e a quel punto diventerete dei ricci. Non spaventatevi se mangiandolo vi sentirete pizzicare la bocca. Significa che vi stanno crescendo gli aculei».
I topolini andarono fino al termine del bosco, trovarono la quercia più alta e la sua radice più spessa. Lì accanto videro un cetriolo. Un

cetriolo grande e spinoso. I topi diedero prima un morso, poi un altro: faceva male! Poi ricordano le parole della civetta, quindi ripresero ad addentare con sempre più energia.
Da allora è nata la leggenda che i topi si lamentavano ogni volta che si pungevano, ma continuavano a mordere il cactus.

Dovete però tenere a mente che questa tecnica va utilizzata con grande cautela, perché se la controparte sa come intercettare e bloccare il "colpo basso", la sua reazione sarà molto dura e dolorosa. Perciò, se pensate di ricorrere a questo metodo, dovete fare attenzione a ogni dettaglio e predisporre il tutto con estrema cura. Ecco uno stratagemma cinese che può risultarvi utile.

"Nascondere l'acacia e indicare il gelso"
Lo stratagemma consiste nel nascondere i veri colpevoli, gli autentici motivi per cui avviene un determinato fatto, indicando qualcun altro o una persona fittizia. Si tratta dello stratagemma dello "scaricabarile", lo stesso utilizzato dal venditore nell'esempio dell'acquisto dell'automobile da parte del mio conoscente. Ha elegantemente scaricato il barile sulla fabbrica, nascondendo il vero motivo dell'aumento del prezzo.

Resistenza
Quando ci vengono cambiate bruscamente le condizioni pattuite, dobbiamo porci una domanda molto importante: se avessi avuto prima le stesse informazioni sull'operazione di cui dispongo adesso, avrei accettato queste condizioni?

È bene tenere a mente che il ricorso alla "coerenza" è una delle tecniche di persuasione. Ricordate quello che ha scritto Robert Cialdini? Il desiderio di apparire coerenti spesso ci spinge ad agire contro i nostri stessi interessi. Il filosofo statunitense Ralph Waldo Emerson lo ha espresso con ancor più chiarezza: «La coerenza è la superstizione delle piccole menti».

Io e mia moglie ci siamo fatti questa domanda: se avessimo saputo da subito che il prezzo era più alto del 5%, avremmo comunque comprato quel terreno? Ci siamo risposti di sì. Vista la circostanza, capisco perfettamente

la situazione, la valuto e continuo il processo di trattativa. Certo, cerco di ottenere condizioni migliori, ma sempre basandomi sul fatto che prenderò la mia decisione in modo consapevole.

La questione però è un'altra. Ripensiamo all'esempio dell'acquisto dell'auto da parte del mio conoscente. Avrebbe ugualmente scelto di comprarne una meno cara, da 1.700.000 rubli, se avesse saputo che il prezzo sarebbe salito fino a 2.600.000? Se la risposta è negativa, non bisogna farsi prendere dalla rabbia, bensì piuttosto fare una pausa.

Non dico che si debba rinunciare a una decisione ormai presa. Dico solo che bisogna rivalutare la situazione e agire di conseguenza. Per esempio chiedendosi se sia davvero necessario comprare un'auto in questo determinato momento, oppure se ci sia bisogno davvero di tutti quegli optional. Si tratta insomma di definire i pro e i contro. È molto importante evitare di porsi questa domanda dalla prospettiva dell'"ora", dal punto in cui ci si trova oggi, e farlo invece dal passato, da "ieri". Se vi interrogherete in merito ai vostri interessi collocandovi nel punto in cui ormai si è verificato un cambiamento delle condizioni, probabilmente la vostra risposta sarà affermativa, penserete che vi convenga, perché si sarà messa in moto la legge della "coerenza". Quindi comincerete a convincervi da soli.

Se vi sferrano un "colpo basso", non abbiate fretta di rispondere né fatevi prendere dallo sconforto. Dovete dire a voi stessi «stop!» e poi valutare la situazione con tranquillità, riesaminando il vostro poligono degli interessi. Se la nuova offerta vi risulta vantaggiosa, proseguite pure con il processo di trattativa. In caso contrario tornate al punto di partenza e rivalutate tutto da capo. Se le condizioni sono cambiate, significa che vi trovate in una nuova trattativa. È così che dovete agire, altrimenti continuerete a permettere che questi colpi vadano a segno.

Ogni volta che in una negoziazione qualcuno cerca di sferrarvi un "colpo basso", cambiando le condizioni, dovete valutare la situazione e tornare indietro con il pensiero, il che in genere si rivela estremamente utile perché permette di rispondere subito a molte domande: «Ho assunto la persona di cui avevo bisogno?», «Sto lavorando nel posto in cui desidero lavorare?», «Questa collaborazione è davvero vantaggiosa?».

Una domanda importante che ci protegge dai “colpi bassi”.

Bisogna tornare mentalmente al punto in cui sono stati raggiunti i primi accordi. Se avete la netta sensazione che i vostri interessi siano in pericolo, è molto importante riprendere le trattative da capo, con delle nuove premesse.

4. La risposta alla domanda più difficile

In che cosa siete migliori degli altri? Cosa vi rende unici? In cosa siete diversi dalla concorrenza? Queste domande lasciano senza parole molti negoziatori, che cominciano subito a ostentare qualità che la controparte obietta una a una.

«Mi ha già mostrato e spiegato tutto, adesso vorrei che mi dicesse che cosa vi rende unici.»

«Be’, offriamo un approccio personalizzato di alta qualità…»

«E in che cosa consiste esattamente?»

«Sarete seguiti personalmente da un esperto in materia.»

«Non siete certo gli unici a offrire questo servizio.»

Per quanto le vostre argomentazioni possano essere valide, quando vi mettete a dimostrare la vostra unicità e affidabilità, provocate nella controparte una reazione oppositiva. Ogni argomento che addurrete in

vostra difesa si scontrerà con un’unica risposta: «E quindi?».

Risposta a una domanda difficile.

Un georgiano e un armeno viaggiano in silenzio nello stesso vagone di un treno. Improvvisamente il georgiano dice:
«I georgiani sono migliori degli armeni!».
L’armeno non risponde e il georgiano ripete: «I georgiani sono migliori degli armeni!».
L’armeno tace ancora e il georgiano torna alla carica:
«I georgiani sono migliori degli armeni!».
L’armeno, esasperato dal suo compagno di viaggio, non si trattiene: «Che cosa li rende migliori?».
E il georgiano: «Gli armeni».

Per uscire vincitore da una situazione simile bisogna ricorrere alle leggi della “riprova sociale” e dell’“autorità”.

Se vi vedete costretti a parlare di voi, la cosa migliore è servirsi di un intermediario. Un’informazione ricevuta da una terza persona che non abbia alcun interesse nella negoziazione andrà sempre incontro a maggiore fiducia rispetto a un’informazione fornita dal diretto interessato.

«Mi ha già mostrato e spiegato tutto, adesso vorrei che mi dicesse che cosa vi rende unici.»

«Sa una cosa? È poco probabile che io riesca a convincerla con argomentazioni a mio stesso favore. Lasciamo che siano i fatti e le azioni a parlare per me. E se ciò non bastasse, possiamo sempre sentire le opinioni dei nostri clienti. Potete telefonare al signore (o alla signora) X e chiedere giudizi sul nostro operato.»

5. Volete catturarlo? Lasciate che se ne vada

Una delle domande che mi vengono poste con maggiore frequenza durante i corsi di formazione e le conferenze è in che modo attirare l’attenzione della controparte e come fare in modo che dia almeno un’occhiata alla nostra proposta. A tal proposito vi posso assicurare che se imposterete la conversazione come nell’esempio seguente, sarà poco probabile che otteniate il risultato sperato.

«La prego di dare un’occhiata alla mia proposta.»
«D’accordo, me la lasci pure.»
«E quando mi posso aspettare una risposta?»
«Non so dirglielo, se mi interessa la chiamo.»
«Spero molto in una risposta positiva.»

In realtà non so cosa dovrebbe contenere la proposta di tanto interessante per suscitare il desiderio di guardarla anche dopo un dialogo del genere. Qualcosa di analogo accade con le proposte commerciali inviate per posta elettronica. La maggior parte di esse non viene neanche letta.

L’arma di persuasione che vedremo tra poco permette di migliorare significativamente l’accoglienza di proposte commerciali, mail e fredde telefonate.

Alla base di questa tattica c’è il seguente stratagemma cinese:

Il governatore del regno Wei, nel nord della Cina, convinse il capo delle tribù del sud-ovest, Meng Huo, a organizzare una rivolta contro il principale avversario del Wei, il regno di Sun Quan. Zhuge Liang, un valoroso comandante di quest’ultimo che era stato incaricato di muovere battaglia contro Meng Huo, si pose l’obiettivo non solo di impossessarsi delle terre, ma anche di conquistarsi i cuori dei barbari meridionali. La prima cosa che fece fu sconfiggere uno a uno tutti gli alleati di Meng Huo e poi, anziché giustiziarli, liberarli con grande magnanimità. In seguito fece prigioniero lo stesso Meng Huo e lasciò libero anche lui.
Una volta in libertà, Meng Huo riprese le azioni belliche contro Zhuge Liang, fu fatto di nuovo prigioniero e ancora una volta liberato. La storia si ripeté sei volte. Zhuge Liang perdonò Meng Huo anche quando i suoi stessi uomini lo portarono legato mani e piedi davanti al comando nemico.
Alla fine, quando fu fatto prigioniero per la settima volta, Meng Huo si pentì di tutte le proprie malefatte e giurò eterna lealtà nei confronti di Zhuge Liang. Da quel momento in poi nella frontiera meridionale del regno di Sun Quan regnò sempre la pace.

Questa tecnica si basa su alcune armi della persuasione: “riprova sociale”, “scarsità” e “reciprocità”.

Consiste nell’offrire alla controparte la possibilità di rifiutare la nostra proposta dandogli ciò che in realtà possiede fin dalla nascita: la possibilità di dire di no. Secondo la definizione di Jim Camp, una trattativa è un processo per arrivare a un accordo fra due o più parti, ciascuna delle quali può dire “no”. Alla base di questa strategia c’è un principio di Niccolò Machiavelli: «Se vuoi ottenere una cosa, lasciala andare».

Il fatto è che è molto più facile dire di no, smettere di leggere la nostra proposta anziché mettersi a studiarla con attenzione. Il nostro interlocutore non si prende alcuna responsabilità circa il proprio rifiuto, gli è molto semplice dire «Non mi interessa» o «Non vedo come possa interessarmi» e così via.

Ben diverso è quando carichiamo la persona della responsabilità della propria decisione. È come se gli dessimo in mano un pallone e gli

dicessimo: «Adesso sta a te a tirare». È allora che arriva il vero momento di fare una scelta. E deve farlo consapevolmente, cosciente di ogni potenziale conseguenza che ciò possa comportare.

E qui le cose si complicano.

Una partecipante a un mio corso di formazione mi ha raccontato una storia.

Suo figlio, un bambino che frequenta la quarta elementare, una volta è tornato a casa e le ha detto: «Non penso di andare più a scuola, perché mi annoio».

Lei ha cercato di convincerlo in ogni modo, ma non c'era niente da fare. Così ha deciso di cambiare tattica e gli ha detto: «Ascolta, Ivan, è una tua decisione. Se non vuoi andare, non andare». Ivan effettivamente il mattino dopo è rimasto a casa, proprio come aveva annunciato. È stato a vagare per un'ora nel silenzio dell'appartamento, finché ha afferrato lo zaino ed è corso a scuola.

La sera stessa è andato da sua madre e le ha detto: «Mamma, non salterò mai più le lezioni».

Questo esempio ci mostra quanto sia importante permettere agli altri di prendere decisioni in autonomia.

Quando avviate una trattativa, dovete essere consapevoli che il vostro interlocutore ha il diritto di rifiutare ciò che gli offrite. Tuttavia, se gli facciamo capire che sappiamo che le cose stanno così, da una parte gli dimostreremo di avere una solida posizione di partenza e dall'altra lo porteremo a considerare più approfonditamente la nostra proposta.

Roman era un giovane imprenditore che da tempo cercava di tagliare i ponti con il suo socio. Quest'ultimo era un uomo più anziano ed esperto di lui; inoltre aveva iniziato a fare affari negli anni Novanta e aveva alle spalle un passato alquanto torbido. Il punto è che ogni volta che Roman si preparava a mettere i puntini sulle "i" e a liberarsi di quella pesante zavorra, il suo "socio" gli assestava un colpo e le cose restavano com'erano. Roman si rivolse a me perché gli dessi una mano, così analizzammo la situazione nel dettaglio. Scoprii che tutte le volte che lui cercava di affrontare la questione della rottura, il socio ricorreva a frasi di

questo tipo: «Be', se sei davvero convinto della decisione di separarci, bene, ma tieni presente che è una tua scelta», «Se vuoi interrompere i nostri rapporti basta che tu me lo dica, non c'è problema», «Se pensi che la nostra azienda non abbia più bisogno di me, fammelo sapere e basta». Ogni volta che sentiva queste frasi Roman batteva in ritirata.
Il suo socio innescava dei meccanismi che costringevano Roman a prendersi la piena responsabilità di quella scelta, il che gli pesava molto. Esisteva un unico antidoto contro quella strategia: imparare a perseverare nella difesa dei propri interessi e a dire di NO. Un bel giorno, alla fine, Roman ha dato un taglio alla situazione ed è andato avanti con coraggio e con successo.
Le frasi che seguono, se utilizzate in un processo di trattativa, migliorano significativamente la vostra efficacia come negoziatori.

Per scritto
Ovviamente mi piacerebbe molto avviare questa collaborazione, ma se lei dovesse decidere che non le interessa, la prego di comunicarmelo. Sarebbe molto importante per me ricevere un suo riscontro, tanto in caso positivo quanto negativo. Non so se le interessa la mia proposta, ma se così non fosse le chiedo per favore di scrivermelo. Nel caso in cui invece fosse di suo interesse, sono disponibile a rispondere a qualsiasi domanda abbia necessità di farmi.
Certamente, può rifiutare la mia proposta, è un suo diritto. Le chiedo per favore di farmi sapere se la accetta o meno.

Di persona
Vorrei sinceramente che non si preoccupasse di dirmi di no, mi creda. Sarà la vostra decisione e la accetterò qualunque essa sia. Vi chiedo solo di dirmela.

Per telefono
Voglio farle una proposta molto interessante, anche se non so se possa interessarle o meno. Facciamo così: se non le interessa, riattacchi pure il telefono e io non le arrecherò altro disturbo. Che ne

dice?

Non voglio farle perdere tempo inutilmente. Se capisce che quanto le sto dicendo non le interessa, mi dica semplicemente di no e chiudiamo la conversazione. D'accordo?

Dando all'avversario la possibilità di rifiutare la vostra proposta, in realtà non gli state concedendo niente, perché si tratta già di un suo diritto. In un certo senso però lo state allontanando da voi, pertanto lui cercherà, istintivamente, di riavvicinarsi. Se invece è a voi che vogliono dare la responsabilità concedendovi un diritto che già possedete, dovete sempre soppesare i pro e i contro e, nel caso in cui avvertiate una chiara violazione dei vostri interessi, esprimere un risoluto "NO".

6. Bisogna ricambiare i regali?

Il grande poeta latino Virgilio lo aveva già scritto duemila anni fa: «Timeo Danaos, et dona ferentes» ("Temo i Greci anche quando portano doni"). Non c'è dubbio, dopo duemila anni non è cambiato niente!

Molto spesso i negoziatori ricorrono al principio del *do ut des* (che dal latino significa, alla lettera, "io do affinché tu dia"), cioè promuovono la reciprocità, che è una prassi molto naturale. Già Niccolò Machiavelli ha fatto notare che alle persone non piace essere in debito.

Per questo quando qualcuno ci presta un qualche servizio o ci fa un favore noi ci sforziamo di ricambiare in modo analogo, per non essere in debito. Così molti negoziatori si approfittano con successo del nostro desiderio di non "indebitarci".

Solitamente ci fanno un piccolo favore o un regalo aspettandosi in cambio la nostra indulgenza nel corso del processo di trattativa.

È opportuno citare adesso in proposito un altro passo del libro di Robert Cialdini *Le armi della persuasion*e: «Il potere della regola di reciprocità è tale che, facendoci un favore per primi, gli altri, anche persone che non ci piacciono affatto, possono aumentare di molto le probabilità che noi accondiscendiamo a loro successive richieste. Ma c'è un altro aspetto di questa regola, a prescindere dalla sua efficacia, che in primo luogo permette

il verificarsi del fenomeno: l'altro può farci sentire in debito facendoci un favore del tutto non richiesto.

Si ricordi che la regola dice solo che dobbiamo restituire agli altri il tipo di azioni che hanno compiuto verso di noi: non è affatto indispensabile che siamo stati noi a chiedere il favore perché ci sentiamo obbligati a contraccambiare».[2]

Il rappresentante regionale di una grande azienda si era guadagnato la fama di essere uno specialista nell'ottenere sempre ciò che voleva. Era in grado di accaparrarsi anche gli acquirenti più refrattari. Il suo segreto era molto semplice: anziché lanciarsi a capofitto nell'esporre i pregi del proprio prodotto, faceva un bel regalo all'interlocutore già al primo incontro (oppure glielo spediva per posta nel caso in cui non riuscisse a fissare prima una riunione).
Erano sempre regali molto costosi. Senza badare a spese, acquistava dai propri fornitori oggetti cari di ultima generazione. Poi si lavorava bene la controparte durante la negoziazione e le estorceva grandi concessioni.
Il regalo era così prestigioso da conquistare subito il favore dell'acquirente con cui si accingeva a trattare.

Ovviamente la maggioranza dei negoziatori ricorre a tale pratica di fare regali (del tutto "disinteressati") ai propri interlocutori. Tuttavia, in alcune occasioni questi stessi omaggi si rivelano controproducenti.

Quali errori fondamentali commettono i negoziatori?

Errore #1. Aspettarsi una reazione immediata al regalo

Alla vigilia delle vacanze di Natale mi trovai per caso nel reparto vendite di un'organizzazione commerciale e ascoltai i commenti degli impiegati mentre aprivano i regali. Deridevano tutti coloro che glieli avevano inviati nel tentativo di chiudere in fretta un accordo sulle vendite. Questa è una cosa da evitare nella maniera più assoluta. Se vi comportate in questo modo dopo avere fatto un regalo non farete altro che dimostrare di essere avidi. E la controparte non terrà affatto conto del vostro dono. In casi del genere è

bene piuttosto fare il regalo di Natale accompagnandolo con un biglietto di auguri. Solo in seguito, una volta finite le vacanze, potrete chiedere un incontro per parlare di ciò che vi interessa.

Errore #2. Mancanza di sincerità

Se fate un regalo controvoglia e in modo poco sincero, trasformate la relazione in una farsa e ottenete soltanto di indisporre la controparte nei vostri stessi confronti. Se avete deciso di prestare un servizio o fare un regalo, fate in modo di comportarvi con sincerità.

Errore #3. Fare un regalo alla persona sbagliata

Nel reparto vendite di un'azienda vennero preparati i regali che avrebbero fatto agli acquirenti per la Giornata dell'esercito, il 23 febbraio[3]. I regali erano suddivisi in tre categorie: vip, business e base. Chiaramente i regali vip erano destinati ai titolari di aziende e ai dirigenti, quelli business erano per i responsabili di reparto e quelli base per il personale tecnico. Dopo avere inviato i regali, i rappresentanti si recarono di persona a fare gli auguri ai loro acquirenti. In breve tempo si resero conto però che l'atteggiamento di questi ultimi nei confronti della loro azienda era peggiorato: gli acquisti erano diminuiti, i pagamenti ritardavano e così via. Cosa poteva essere successo?

In effetti, il rappresentante incaricato di consegnare i regali, non avendo avuto modo di accedere alle alte cariche dell'azienda, li aveva fatti consegnare dal proprio omologo. Quest'ultimo, essendo un essere umano e pertanto non estraneo al sentimento di offesa e di umiliazione, nel vedere che il regalo a lui indirizzato era di livello inferiore (base) si era offeso. Il resto lo potete immaginare.

In situazioni del genere, se volete differenziare i regali, è meglio che siate voi stessi a consegnarli. Se ciò vi fosse impossibile, fate lo stesso regalo uguale per tutti oppure comprate un unico regalo comune.

Errore #4. Pensare a sé

Spesso, nell'offrire un servizio o nel fare un regalo, il negoziatore sta pensando a se stesso, a ciò che piacerebbe a lui. Molti degli errori commessi nelle trattative derivano dalla mancata comprensione di quello che potrebbe essere gradito dalla controparte.

Io e mia moglie avevamo deciso di comprare un estrattore di succo. Al negozio di elettrodomestici ci si avvicinò un giovane impiegato offrendosi di darci qualche consiglio. Accettammo il suo aiuto con piacere e lui cominciò a farci una comparazione del rendimento di ciascuno dei modelli in vendita. Dopo aver ascoltato la sua prolissa descrizione, ce ne andammo e tornammo a casa con le mani vuote. Non avevamo comprato niente semplicemente perché non avevamo capito quale estrattore ci convenisse di preciso né cosa farcene di quei maledetti rendimenti. Un mese dopo eravamo in vacanza negli Stati Uniti e andammo in un altro negozio di elettrodomestici. Nell'avvicinarci allo scaffale degli estrattori, finalmente, capimmo subito tutto. In inglese, senza ulteriori complicazioni, accanto al prezzo di ogni prodotto c'era scritto: *Due bicchieri di succo in un minuto, Tre bicchieri di succo in*… e così via.

È molto importante capire che ogni persona stabilisce un proprio valore a suo modo, calcolandolo però sempre alla stessa maniera, secondo la formula di Neil Rackham: "valore = profitto - spese".

Tornando all'esempio del rappresentante che otteneva sempre ciò che voleva, possiamo notare che quel negoziatore si preoccupava prima di tutto di ciò che potesse risultare gradito al proprio interlocutore. Per questo il valore dei suoi regali era così alto.

Se volete fare un regalo a qualcuno per innescare il meccanismo del *do ut des*, seguite queste regole:

1. Siate sinceri e non chiedete niente in cambio.
2. Se fate regali a varie persone all'interno della stessa azienda, sarebbe meglio che fossero di pari valore. Se volete privilegiare qualcuno di loro, sarà meglio che gli consegniate il regalo di persona e che gli altri non vengano a saperlo.
3. Quando scegliete il regalo, pensate ai gusti e agli interessi dell'interlocutore e non ai vostri. Per molte persone un sorriso, un complimento o anche solo la debita attenzione sono ben più preziosi dei regali più lussuosi.

Resistenza

Per non cadere vittime dell'azione dei "professionisti della concessione", sempre abili nell'uso di questa tecnica, dovete tenere a mente due regole.

1. Bisogna sempre pensare a come ricambiare un servizio allettante o un regalo “disinteressato”. Gli omaggi sinceri non richiedono niente in cambio né dovete sentirvi in debito se ne ricevete uno. Nel caso in cui qualcuno faccia un regalo per poi pretendere qualcosa in cambio, è bene mettere a fuoco che si tratta di un’azione manipolatoria, a cui pertanto è bene non rispondere in alcun modo.
2. Non accettate un regalo se sapete già che in qualche modo dovrete ricambiarlo.

Un ottimo esempio di come bisogna comportarsi in situazioni del genere lo troviamo in un aneddoto tratto dalle memorie di Andrej Andreevič Gromyko.

Poco tempo dopo la firma dell’accordo di Mosca partecipai a una riunione con il ministro degli Affari Esteri della Repubblica Federale Tedesca, durante la quale ci fu un momento allegro. Approfittando di quel minuto di distensione, Walter Scheel mi disse: «Sa, signor Gromyko, negli ultimi giorni la mia famiglia si è allargata. Ho avuto una figlia, che ho chiamato Andrea. È un nome femminile tedesco, ma in questo caso è stato scelto in suo onore. Io e mia moglie abbiamo trovato questo accordo».
Devo riconoscere di essermi un po’ emozionato di fronte a quell’annuncio. Ma poi mi sono subito ricomposto e ho risposto con una battuta: «La responsabilità di questa decisione ricade esclusivamente su di lei e su sua moglie, perché è una questione in cui soltanto voi avevate voce in capitolo. Ma ci tengo a dirle che sono molto contento di saperlo».

Cosa fare se accettate un regalo e capite che sussiste la possibilità che chi ve lo ha fatto cominci a insinuare il dovere di reciprocità? Soprattutto nel caso in cui sia evidente che ciò vi provochi un malessere interiore e il desiderio di risarcire il debito contratto. La cosa migliore è giocare di anticipo, prima ancora che abbia inizio la trattativa.

Mi è capitata una cosa del genere durante un viaggio in Armenia. Al mio arrivo fui accolto in modo splendido, ma sapevo che avrei dovuto ricambiare ogni regalo e mi ero preparato per comportarmi in maniera

inappuntabile. Tuttavia si verificò una situazione a cui non riuscii a sottrarmi. Quando mi accompagnarono in aeroporto, per fare ritorno a casa, uno dei miei interlocutori mi porse un grosso cesto stracolmo di frutti appetitosi, dicendo: «È un regalo per sua moglie e per suo figlio». Non potei fare altro che accettare e partire con il regalo. Una volta a Mosca ripensai molto alla vicenda e decisi di spedire un regalo per contraccambiare. Dal momento che sono originario della Bielorussia, ho comprato una bottiglia di un liquore tipico del mio paese in una confezione regalo e l'ho inviata al mio interlocutore in Armenia. Con questo gesto mi sono tolto il peso di sentirmi in debito.

---

1 - Robert B. Cialdini, *Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì*, traduzione di Gabriele Noferi, Giunti, p. 21.

2 - Robert B. Cialdini, *Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì*, traduzione di Gabriele Noferi, Giunti, pp. 40-41.

3 - Il 23 febbraio in Russia si celebra la Giornata del difensore della patria, associata in pratica alla Festa degli uomini. In questa occasione si usa fare regali agli uomini e se ne loda la presenza nell'esercito, così come l'8 marzo si celebra invece la Festa della donna.

Capitolo 7

Come costruire la road map di una trattativa

Nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa
a quale porto vuole approdare.
Lucio Anneo Seneca

Voi lettori attenti, sfogliando le pagine di questo libro, vi sarete già accorti che la parola “preparazione” è una costante di ogni mia raccomandazione relativa alla conduzione di una trattativa. È opinione diffusa, che sottoscrivo in pieno, che il 70% del successo di una negoziazione dipenda proprio dalla preparazione. Possiamo dominare molte tecniche per respingere i colpi, ma è sempre meglio essere in grado di evitarli in anticipo.

Esistono diversi metodi per preparare una trattativa e nei miei diciotto anni di attività in questo campo ho studiato un’enorme quantità di libri in proposito, analizzando innumerevoli tecniche e componendo una ricca biblioteca che spazia da libri di divulgazione molto celebri a volumi specialistici sulla diplomazia, sui servizi segreti, ecc.

Sarei ovviamente felice di condividere con voi un elenco bibliografico utile, così come del materiale video. Per farlo basterà scrivermi all’indirizzo igor@ryzov.ru, specificando nell’oggetto “Una chiave per il successo”. Inoltre, in questi lunghi anni di carriera ho sviluppato una metodologia costruita a partire da libri, articoli, tesi di laurea, programmi televisivi e film che ho consultato. Ed è la metodologia che vi propongo di seguito.

Il metodo di preparazione che voglio presentarvi non ha come obiettivo la costruzione di un copione della trattativa. Si basa più che altro sulla

capacità di definire una *road map*, termine ultimamente molto di moda.

La principale differenza fra un copione e una *road map* consiste nel fatto che per quanto un negoziatore possa lavorare al proprio copione della trattativa, per quanti eventuali scenari possa ipotizzare, alla fine il suo copione non coinciderà mai con quello che ha in mente l'interlocutore e tale divergenza provocherà un comportamento aggressivo da entrambe le parti. Ogni negoziatore cercherà di far prevalere il proprio copione e il confronto sarà pertanto inevitabile.

La *road map*, invece, segna un punto di partenza e un punto d'arrivo, che si può raggiungere passando per varie strade, fra cui l'accettazione del copione della controparte. Se abbiamo una *road map*, possiamo valutare in qualsiasi momento il punto in cui ci troviamo, cosa sta succedendo e quale sarà il passo successivo da compiere.

Ricordo che una trattativa non si può vincere né perdere: si può solo determinare dove ci si trova e quale sarà la prossima mossa.

Poter contare su di una *road map* ci permette anche di essere pronti a ricevere un rifiuto da parte dell'interlocutore e di valutare realisticamente se stiamo percorrendo la strada giusta e nella migliore direzione. Se necessario, possiamo perfino cambiare itinerario o modificare il punto d'arrivo, il che ci permette di essere flessibili pur non lasciandoci schiacciare.

La *road map* prende in considerazione tanto la tattica quanto la strategia del processo di trattativa. Per questo, prima di passare a parlare dell'algoritmo per la costruzione della *road map*, vorrei chiarire i concetti di *strategia* e *tattica*.

1. Che cos'è che dirige il corso di una trattativa? I ruoli della strategia e della tattica

Per capire meglio la questione della strategia e della tattica nelle trattative, soffermiamoci a questo esempio risalente al 1905, che riprendo da una conferenza di Y.V. Dubinin.

Erano in corso delle trattative fra Russia e Giappone, durante le quali la prima era rappresentata dal capo di governo Sergej Jul'evicˇ Vitte, mentre la delegazione

giapponese era capeggiata dal ministro degli Affari Esteri Komura. A un certo punto dell'incontro il negoziatore giapponese perse le staffe e si rivolse al proprio omologo russo con toni molto aspri: «Lei si comporta come se la guerra l'avesse persa il Giappone e non la Russia». In effetti Komura sembrava avere più di un motivo per essere nervoso. La Russia, infatti, aveva incassato una sconfitta schiacciante in quella guerra, sia per terra sia per mare, e ormai in Estremo Oriente non aveva più né esercito né flotta. La Siberia era indifesa. Tuttavia non solo Vitte rifiutò ogni richiesta dei giapponesi, ma pretendeva anche di imporre le proprie condizioni. Il suo era un comportamento tanto provocatorio da incrinare perfino il proverbiale autocontrollo giapponese.

Andiamo un po' avanti nel tempo e ricordiamo come si conclusero quelle trattative. Alla fine il Giappone dovette rinunciare a molte delle proprie rivendicazioni e si vide addirittura costretto a ritirarsi dalla zona settentrionale dell'isola di Sachalin, che aveva occupato.

Di quale espediente si servì Vitte? La capacità di attenersi alla propria strategia e di ricorrere a una tattica corretta nel corso del processo di trattativa. Non a caso tale abilità gli valse il titolo di conte. Komura invece dovette affrontare il fallimento della delegazione nipponica dando le dimissioni, perché i risultati delle trattative, racchiusi nel trattato di pace di Portsmouth, furono considerati dall'opinione pubblica giapponese una grande umiliazione e suscitarono violenti disordini a Tokyo.

Quale fu dunque l'espediente di cui si servì Vitte per assicurarsi il successo? Come fece a uscire vincitore da quella negoziazione pur avendo ogni elemento a sfavore (la Russia aveva evidentemente perso la guerra, le trattative si erano svolte negli Stati Uniti e il presidente Roosevelt per tutta la durata della trattativa aveva tentato di sostenere il Giappone in ogni modo)? Nelle proprie memorie il capo del governo russo condivide con i lettori il suo ricordo di quegli avvenimenti.

Prima di avviare le trattative Vitte aveva elaborato una tattica. Esaminiamola.

La prima cosa da fare era non dimostrare in alcun modo che alla Russia interessasse la pace. Doveva comportarsi in modo tale da dare l'impressione che se lo zar aveva accettato le trattative proposte dagli Stati Uniti era perché prendeva in considerazione il desiderio comune a molti paesi di

porre fine alla guerra. Ma nel frattempo avrebbe dovuto mostrare che per la Russia la pace era indifferente. Conoscete già questa tecnica, perché l'abbiamo vista nel capitolo 3: "approfittarsi dell'indifferenza".

La seconda cosa da fare era comportarsi come si addiceva a un rappresentante della Russia, ossia di un grande impero che era incappato in un piccolo inconveniente. Il fatto che all'epoca la Russia fosse uno dei maggiori imperi al mondo era così evidente che gli stessi giapponesi si vantarono a lungo di aver avuto la meglio contro una superpotenza, il che li incoraggiò a entrare in guerra con un'altra superpotenza, l'Unione Sovietica, trentacinque anni dopo. Vi segnalo di sfuggita che siete già a conoscenza anche di questa tecnica: l'"anfitrione".

Come terzo punto, avendo ben chiaro il peso del ruolo della stampa negli Stati Uniti, Vitte decise di comportarsi con i giornalisti con cautela e vicinanza allo stesso tempo, in modo tale da ingraziarsene il favore. Inoltre, su questa stessa linea di condotta, stabilì di mostrarsi il più disponibile possibile nei confronti della popolazione statunitense, che tanto apprezza da parte dei politici un atteggiamento affabile. Inoltre, ben conoscendo la significativa influenza degli ebrei a New York, soprattutto all'interno della stampa americana, evitò di manifestare qualsiasi tipo di avversione nei loro confronti, il che senz'altro, secondo quanto scrive Vitte nelle proprie memorie, ben si addiceva alla sua visione della questione ebraica.

Tutto ciò permise di fare in modo che la strategia, cioè difendere come meglio poteva gli interessi della Russia nelle trattative di pace, fosse sostenuta dalle tattiche impiegate che, se usate con abilità, gli avrebbero permesso di condurre in porto la negoziazione con successo.

Leggiamo questo ampio frammento delle memorie di Vitte per conoscere lo sviluppo degli eventi.

> Mentre la nave che ci portava a New York si stava avvicinando alla costa, fummo raggiunti da alcune piccole imbarcazioni piene di giornalisti americani, che salirono a bordo della nostra. Senza esitare, manifestai subito la mia gioia di trovarmi in un paese che si era sempre dimostrato amichevole nei confronti della Russia e mi mostrai particolarmente contento nel salutarne i giornalisti, poiché sapevo che in America avevano un ruolo molto rilevante. Da quel momento fino a quando lasciai l'America fui sempre sotto l'occhio vigile della stampa, che non mi mollava un attimo!

Non so se sia stato un caso o meno, ma a Portsmouth, dove ebbe luogo il negoziato, mi fecero alloggiare in due piccole stanze, una delle quali aveva una finestra posizionata in modo tale che si poteva vedere tutto quello che facevo.
Dal giorno del mio arrivo e per tutto il tempo in cui rimasi in America, i curiosi non fecero altro che scattarmi foto con le loro Kodak. Mi si avvicinava gente continuamente, soprattutto donne, chiedendomi di fermarmi un attimo per fare una fotografia insieme. Non c'era giorno in cui non mi arrivassero innumerevoli richieste di autografo da tutti gli angoli dell'America o in cui non mi fermassero per strada, anche in questo caso soprattutto signore, per chiedermi di firmare un pezzetto di carta. Io esaudivo tutte quelle richieste nel modo più cortese possibile, così come dedicavo la massima attenzione agli inviati dei giornali. Questo genere di comportamento trasmise un'immagine di me che mi fece guadagnare i favori tanto della stampa americana quanto dell'opinione pubblica in generale.
Quando mi portavano da qualche parte per mezzo di un treno speciale, una volta arrivato a destinazione andavo persino dal macchinista a stringergli la mano in segno di ringraziamento. La prima volta che lo feci i presenti rimasero così sbalorditi che il giorno seguente tutti i giornali si prodigavano in elogi nei miei confronti. A giudicare dalla condotta dei nostri ambasciatori e degli alti funzionari (non solo russi, bensì stranieri in generale), gli statunitensi si erano abituati a vedere in questi diplomatici, dai quali mi escludo, degli europei arroganti. Ma all'improvviso era arrivato l'ambasciatore straordinario e plenipotenziario del sovrano russo, il presidente del Consiglio dei ministri, ex ministro delle Finanze nonché segretario di Stato di Sua Altezza, che si rivelava più gentile e disponibile dello stesso Roosevelt, che tanto vantaggio traeva dal proprio atteggiamento democratico caratterizzato da umiltà.
Non ho il minimo dubbio sul fatto che tale modo di fare, che senz'altro mi risultava estremamente faticoso perché mi obbligava a recitare tutto il giorno una parte per niente affine al mio carattere, ebbe una grande influenza sul fatto che la società e i giornalisti americani mostrassero una sempre maggiore simpatia nei confronti dell'ambasciatore russo e dei suoi collaboratori. Tale processo apparve evidente soprattutto sui giornali.

> Nel telegramma che il presidente Roosevelt inviò al Giappone alla fine delle trattative si percepisce chiaramente che era convinto che non sarei stato disposto ad accettare le loro richieste, fra cui quella di pagare un contributo di guerra. In quel telegramma Roosevelt constatava che a mano a mano che procedevano i negoziati i russi si guadagnavano l'opinione pubblica statunitense e lui, in quanto presidente, si vedeva obbligato a informarli che se i negoziati di Portsmouth si fossero conclusi in un niente di fatto, il Giappone non avrebbe più potuto contare sul sostegno di cui in precedenza aveva potuto godere in America.

Per quanto riguarda i giapponesi, stando al resoconto di Vitte, si rivelarono i suoi migliori alleati nel fare in modo che le simpatie dell'opinione pubblica americana andassero a sostegno della Russia: «Anche se non si comportavano in modo arrogante come i diplomatici europei, cosa che di certo risultava loro difficile a causa dell'aspetto fisico, il loro carattere introverso e solitario generava nell'americano medio un effetto altrettanto repulsivo».

Come è finita? È andata che il presidente Roosevelt «spaventato dalla prospettiva che il risultato degli accordi finisse per mettere la popolazione americana contro la sua persona e i giapponesi», inviò un telegramma all'imperatore giapponese, consigliandogli di accettare le proposte del rappresentante russo, cosa che poi il monarca fece.

Come si può notare dai frammenti citati, Vitte dimostrò l'efficacia di uno stile qualitativamente nuovo di negoziazione, che si fonda sul riconoscimento dell'influenza dell'opinione pubblica. Tale elemento ha giocato un ruolo decisivo nel suo successo, dimostrando che per uno Stato l'arte della negoziazione (diplomatica) è importante quanto l'arte della guerra. E che talvolta un diplomatico esperto vale quanto un grande stratega militare.

Che cosa sono dunque tattica e strategia in una trattativa? La strategia è costituita dalle risposte alla domanda "cosa fare?", mentre la tattica dalle risposte alla domanda "come farlo?". È molto importante conoscere queste risposte quando si entra in un processo di negoziazione.

Ma non è tutto. Come ha giustamente notato Igor Mann, oltre a sapere come fare qualcosa, è necessario farlo. Per la mentalità occidentale la tattica è unicamente al servizio della strategia. Per i russi, invece, strategia e tattica

sono due sorelle che devono avanzare tenendosi per mano.

2. Come delineare una road map e cosa serve per farlo

Prima di avviare una trattativa bisogna porsi sette domande chiave. Quando si avranno tutte le risposte, si potrà dire di poter contare su una *road map* precisa e di facile consultazione. Alcune di queste domande hanno a che vedere con la strategia, mentre altre riguardano la tattica.

Vi avverto subito: bisogna rispondere a queste domande seguendo un ordine preciso. Tendiamo di solito a saltare alcuni passaggi, ma in questo caso vi consiglio di non farlo, perché se non darete una risposta a qualche domanda o risponderete in modo impreciso, la vostra *road map* sarà difettosa e di conseguenza rischierete di perdervi.

L'algoritmo da seguire per districarsi in questa serie di domande è molto semplice: passare alla domanda successiva solo quando si conosce bene la risposta alla precedente e si è capaci di esporla con chiarezza.

Voglio richiamare ancora una volta la vostra attenzione su di un aspetto: il principio di Napoleone, «intanto avanziamo e poi si vedrà», non funziona nelle negoziazioni. Il motivo è semplice: non funziona perché se ci si avvia a uno scontro in quest'ottica, si corre il rischio di perdere di vista i propri interessi. Meglio invece agire secondo il principio di Sun Tzu: «Il comandante avanza lentamente, perché intravede la vittoria ad attenderlo». Oppure, per dirla alla maniera russa: «Prima misura sette volte e poi taglia una volta sola». Ecco perché le domande sono proprio sette: le magnifiche sette.

Sette domande chiave per prepararsi.

Domanda n° 1: Su che cosa posso contare all'inizio del cammino?

Questa domanda non è così ingenua come può sembrare a prima vista. Nella maggior parte dei casi uno è completamente sicuro, se non altro, di sapere dove si trova. Anche quando ci si perde in un bosco, si sa di quale bosco si tratta, in quale stazione dei treni regionali si è scesi per addentrarci tra gli alberi a cercare funghi, quanti giri si sono fatti per arrivare dove ci si trova e, infine, dove sono il nord e il sud. Tuttavia, quando ci perdiamo, sperimentiamo la difficoltà di tracciare l'itinerario da seguire a partire da quel determinato punto.

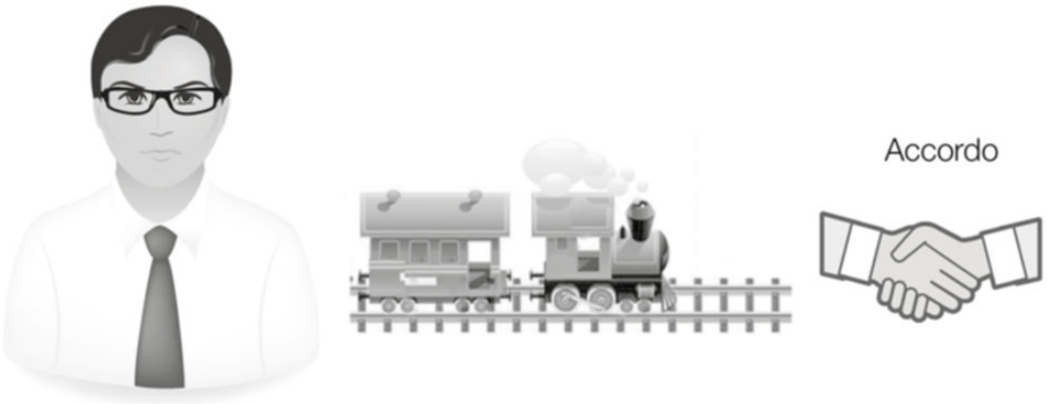
Quando avviate una trattativa, vi immettete in un cammino da

percorrere dall'inizio alla fine, facendo in modo di raccogliere tutti i funghi di cui siete in cerca. Non basta conoscere l'itinerario per evitare di perdersi. Bisogna avere un'idea ben precisa del punto in cui comincia il sentiero.

Nell'alpinismo, per esempio, è una questione cruciale: per conquistare una vetta bisogna stabilire il punto di partenza da cui si svilupperà il resto dell'arrampicata. Gli alpinisti esperti sono ben coscienti che dalla scelta di quel punto dipende l'esito della missione.

> «Mi potrebbe dire, per favore, che strada devo prendere per uscire di qui?»
> «Dipende in buona parte da dove lei vuole andare» rispose il Gatto.
> «Qua o là, non ha grande importanza per me…»
> «E allora, non ha importanza per lei prendere una strada o l'altra.»
> «… purché arrivi in qualche posto» soggiunse Alice a modo di spiegazione.
> «Oh, in quanto a questo, può essere sicura di riuscire: non ha che da cominciare.»[1]

Se concepiamo la negoziazione come una locomotiva, dobbiamo pensare che affinché arrivi a una qualche destinazione dovrà essere messa in moto a partire da un determinato punto di partenza. E più chiara sarà la visione che il macchinista, ossia il negoziatore, avrà di tale punto di partenza, maggiori opportunità avrà di definire un itinerario preciso e sicuro.



È molto importante capire bene qual è il punto da cui partiamo. Tanto più avremo un'idea chiara su questo aspetto, maggiore sarà anche la probabilità

di arrivare al punto che ci proponiamo di raggiungere.

Poniamo che una persona voglia assolutamente arricchirsi e non pensi ad altro. Supponiamo anche che abbia cominciato a fare qualche passo in questa direzione (per esempio, frequentare un casinò). Questa persona starebbe commettendo un errore gravissimo. Come prima cosa dovrebbe individuare il punto di partenza, contare il denaro che possiede e l'ammontare dei debiti: insomma, fare un bilancio iniziale. Ciò lo aiuterebbe a stabilire il grado di rischio che è disposto a correre per raggiungere il proprio obiettivo.

Anche nelle trattative il punto di partenza è cruciale. È importante conoscere la posizione iniziale, il punto di partenza nel processo di trattativa, e costruire un pronostico adeguato del risultato della trattativa (di questo abbiamo già parlato nel terzo paragrafo del capitolo 1).

Per rispondere alla domanda "Su che cosa posso contare all'inizio del cammino?" bisogna possedere una visione abbastanza ampia e adeguata della situazione. In altre parole, è importante capire che una delle principali funzioni del negoziatore consiste nel raccogliere informazioni e analizzarle.

Oggigiorno il mondo è invaso da un grande flusso di informazioni, in cui bisogna sapersi orientare. Per questo è fondamentale distinguere le opinioni dai fatti e raccogliere dati significativi che possano in qualche modo influire sull'andamento del processo di trattativa, oltre a individuare quei fatti che, sebbene a prima vista poco rilevanti, finiscono per giocare un ruolo decisivo nel processo di trattativa proprio a causa della nostra stessa incapacità di scoprirli per tempo.

L'informazione che resta ben impressa in mente e svolge una funzione determinante nella trattativa non è solita arrivare da sola nelle mani di chi la sta cercando, come ci dimostra la storia della diplomazia. Per questo è molto imparare a ricavare tale informazione dalle conversazioni mantenute con persone vicine alla fonte della stessa.

Già il celebre stratega cinese Sun Tzu più di duemila anni fa ha scritto: «Non c'è niente di più prezioso che fare un ritratto chiaro di quanto accade». È indiscutibile il fatto che chi possiede l'informazione ha in pugno la situazione. Ecco perché raccogliere informazioni, trarre le opportune conclusioni e tracciare un quadro adeguato della situazione per definire le azioni future sono passaggi fondamentali del processo di trattativa. Un buon lavoro di raccolta e analisi delle informazioni può fornire molte chiavi utili per la negoziazione, favorendone la riuscita.

Nel 1940 il giovane diplomatico sovietico Sergej Aleksandrovic ˇ Vinogradov fu nominato consigliere dell'ambasciata dell'Unione Sovietica in Turchia, il secondo incarico nella gerarchia dopo quello di ambasciatore. Poco dopo fu nominato incaricato d'affari ad Ankara per poi diventare ambasciatore. All'epoca aveva trentatré anni.

Il posto di ambasciatore in Turchia era considerato allora, così come del resto anche oggi, molto importante. Ma la sua importanza crebbe ancora di più dopo che la Germania nazista decise di attaccare l'Unione Sovietica. La Turchia non partecipava alla guerra, ma nel suo territorio, insieme alle ambasciate dei paesi alleati, c'era anche una legazione tedesca. E tutti avevano ben chiaro che dalla posizione che avrebbe preso un paese così strategico come la Turchia dipendevano molte cose. La possibilità che si schierasse con la Germania costituiva agli occhi dell'URSS un grande pericolo. Dato che le intenzioni della Turchia restavano un mistero, l'Unione Sovietica teneva un buon numero di truppe pronte sul confine turco.

L'aneddoto che voglio raccontarvi accadde nell'autunno del 1942. Lo scontro tra russi e tedeschi sul fronte della battaglia aveva raggiunto la massima tensione. L'attenzione di tutto il mondo era puntata su Stalingrado, dove era in corso una battaglia il cui esito avrebbe avuto grandi ripercussioni non solo sui futuri sviluppi della Grande Guerra Patriottica, ma anche su quelli del conflitto mondiale. Intanto, a sud, i carri armati di Hitler cercavano di aprirsi un varco per arrivare a Baku, per poi permettere alla Germania di arrivare all'Iran e al Vicino Oriente. L'esercito tedesco si stava avvicinando sempre di più al Grande Caucaso, per cui ormai c'era solo una piccola striscia di terra a separare la linea del fronte dal confine tra Unione Sovietica e Turchia.

In quel momento Vinogradov ricevette l'ordine di recarsi a Mosca con urgenza, senza che gliene venisse comunicato il motivo. Considerate che all'epoca arrivare a Mosca non era facile.

Al Ministero degli Affari Esteri, dove Vinogradov si presentò non appena mise piede nella capitale, non seppero dirgli niente. I consiglieri si stringevano nelle spalle e indicavano il cielo con un dito, come a dire che quella convocazione era un ordine dei sommi vertici. Quindi lo condussero in un albergo, dove Vinogradov si

sistemò in attesa di un qualche segnale. Finché nel bel mezzo della notte gli dissero: «È arrivata una macchina per lei». Racconto quello che successe dopo attenendomi al colorito racconto di Vinogradov stesso. L'automobile lo portò in una «dacia lì vicino». Non appena entrò, Vinogradov si trovò davanti Stalin, che lo aspettava seduto a un tavolo con vari membri del Politburo. Vinogradov salutò e Stalin rispose con un ordine: «Servite la vodka all'ambasciatore».
Gli riempirono il bicchiere.
«Bevi» ordinò ancora Stalin.
Vinogradov bevve brindando ovviamente alla salute del leader.
«Dimmi una cosa, ambasciatore: la Turchia entrerà in guerra contro di noi o no?»
«No, compagno Stalin, la Turchia non ci attaccherà.»
«Servitegli altra vodka.»
Versarono altra vodka.
«Bevi, ambasciatore».
Vinogradov bevve, ripetendo lo stesso brindisi.
«Dimmelo chiaramente: la Turchia entrerà in guerra contro di noi oppure no?» ripeté Stalin.
«Non lo farà, compagno Stalin».
«Bene, ambasciatore. Torna pure ad Ankara e ricorda la responsabilità che ti sei preso stanotte.»
Vinogradov tornò in Turchia e Stalin diede ordine di ritirare le truppe che aveva posto sul confine in previsione di entrare in guerra dalla parte della Germania. Le stesse truppe furono spostate dunque a Stalingrado, a rafforzare l'Armata Rossa in un momento cruciale della storia.
Continuo questo racconto con una citazione tratta dalle memorie di Y.V. Dubinin, professore dell'Università Statale di Mosca per le Relazioni Internazionali (MGIMO), autore del libro *L'eccellenza nella negoziazione*[2].
Quando sentii questo racconto ne rimasi profondamente impressionato, perciò chiesi a Vinogradov:
«Su quali basi, Sergej Aleksandrovicˇ, ha preso una posizione così netta nella sua conversazione con Stalin?
Forse aveva avuto qualche soffiata dai turchi? Oppure era entrato in possesso di qualche informazione?».

«No» disse lui. «Non è successo niente di tutto ciò. I rappresentanti turchi mi trattavano in modo molto corretto e mi era perfino capitato di giocare qualche volta a scacchi con il ministro degli Affari Esteri, ma nessuno ha mai condiviso con me alcun segreto di Stato. Non avevo a disposizione alcuna informazione segreta, ma ero convinto della risposta che ho dato a Stalin.» Poi aggiunse: «Era la conclusione a cui ero giunto a partire dalla mia attenta osservazione dello stato d'animo della Turchia e dei suoi dirigenti. A volte questo tipo di osservazioni hanno più valore dell'accesso a un *documento segreto*».

Si possono distinguere due modi di ottenere informazioni.

Il primo avviene quando i dati precisi di cui abbiamo bisogno ci arrivano perfettamente formulati.

Il secondo consiste invece nel trarre conclusioni da alcune informazioni, il che significa che non abbiamo ricevuto dati chiari, ma arriviamo a una deduzione a partire dall'enorme flusso informativo che ci perviene. È il caso che abbiamo visto nell'esempio dell'ambasciatore Vinogradov con i turchi. Qui entra in gioco una regola che stabilisce che quando ci si prepara per una trattativa bisogna prendere in considerazione ogni aspetto e non tralasciare alcun dettaglio.

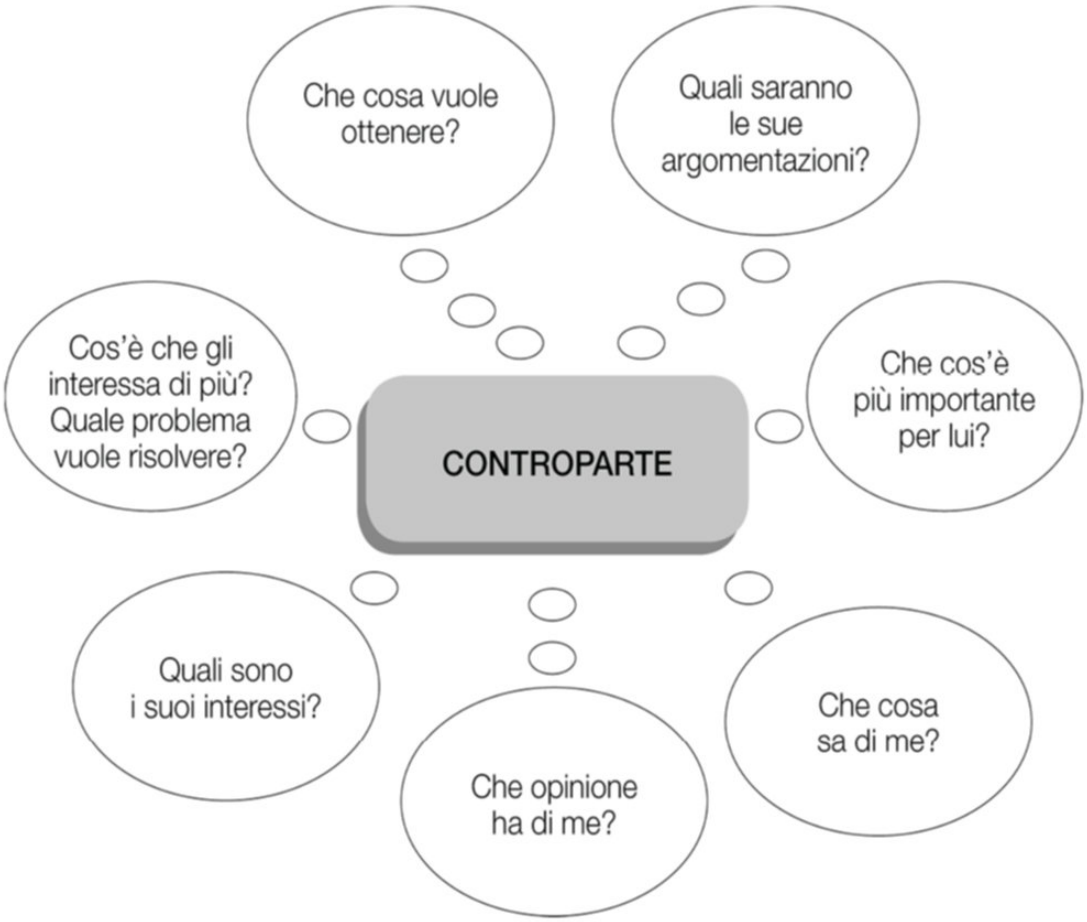
Talvolta siamo portati a pensare che il fatto che in passato abbiamo consegnato al nostro interlocutore della merce di scarsa qualità sia ormai una storia dimenticata e sepolta, mentre invece lui se lo ricorda molto bene e continua a considerarlo un aspetto rilevante.

Per analizzare le informazioni è possibile anche basarsi sull'intuizione.

Torniamo ancora una volta al grande negoziatore Andrej Andreevicˇ Gromyko, che fu ministro degli Affari Esteri di una superpotenza per ventotto anni. Tutto ciò che ha fatto durante il proprio mandato è stato scrupolosamente analizzato e nelle sue azioni non è stato rivelato alcun errore.
Gromyko scrive che per un diplomatico è di estrema importanza usare l'intuizione insieme all'azione diplomatica e farsi un preciso quadro mentale della situazione. A ciò bisognerebbe aggiungere che non c'è niente di più rilevante della capacità di prevedere gli eventi futuri.

L’intuizione interessava già anche le popolazioni antiche. Si tratta di una sensazione che sorge spontaneamente sulla base di precedenti esperienze e che suggerisce le decisioni migliori da prendere.
Le decisioni logiche sono un misto di estrapolazioni, fatti e intuizioni. Il grande presidente John F. Kennedy diceva: «Ho migliaia di consiglieri in grado di costruire una piramide, ma non ce n’è uno che mi sappia dire se sia necessario costruirla oppure no».
La vita gli offrì l’opportunità di mettere in pratica queste parole. Quando l’Unione Sovietica inviò Gagarin nello spazio, tanto gli avanzati Stati Uniti quanto il resto del mondo si meravigliarono e ovunque corse voce che i sovietici avessero inventato un nuovo tipo di supercombustibile e che i loro ingegneri avessero una preparazione eccezionale. Allora Kennedy istituì una commissione speciale, ai cui membri pose la seguente domanda: «Che cosa dobbiamo fare per mantenere alto il prestigio del nostro paese? Bisogna andare sulla Luna oppure no?».
La commissione, composta da esimi statunitensi, manifestò una raccomandazione molto chiara: non valeva la pena di andare sulla Luna. Ma Kennedy decise di prendere comunque la decisione opposta. Ed è proprio qui che risiede sua genialità, la sua impronta. Chi non ricorda le parole del primo astronauta americano a mettere piede sulla superficie lunare? «Un piccolo passo per un uomo, ma un grande balzo per l’umanità.»

Riassumendo, l’attività di raccolta e analisi delle informazioni deve condurre ad avere un quadro chiaro e preciso di quanto sta accadendo in ogni dato momento della negoziazione.



Informazioni sulla controparte.

Bisogna avere ben chiaro quanto si conosce della controparte e quanto la controparte conosce di noi e della nostra azienda. I miei punti di forza e, aspetto non meno importante, i miei punti deboli. I miei vantaggi relativi al mio ruolo all'interno di quello specifico affare e quelli in generale (legami, conoscenze, protezione di qualcuno di influente).

Cosa c’è da sapere.

Vi ho già detto in precedenza che non c’è migliore protezione contro i colpi che conoscere bene i propri punti deboli. Potete essere certi che se una volta avete commesso un errore con un cliente, al momento giusto lui saprà ricordarvelo. Se vi farete trovare pronti, schiverete il colpo e sarete in salvo. Qualsiasi punto a sfavore, se ne siete a conoscenza e non lo temete, si trasforma facilmente in un vantaggio.

«Ehi, Rabinovicˇ! Ieri, dopo che sei andato via, ci sono scomparsi dei cucchiaini d’argento!»
«Non c’entro niente, sono una persona onesta!»
«Sarai quello che vuoi, ma i cucchiaini sono comunque spariti! Quindi non ti inviteremo più da noi!»
Il giorno seguente suona il telefono in casa Rabinovicˇ.
«Ehi, Ravbinovicˇ! Alla fine abbiamo ritrovato i cucchiaini!»
«Allora posso venire a trovarvi?»
«Eh, no… I cucchiaini li abbiamo trovati, ma resta ancora una brutta sensazione!»

Fui invitato a trattare la conduzione di una formazione dalla responsabile delle risorse umane di una grande azienda, una donna a cui stavo molto simpatico. Mi avvertì subito che l'azienda ricorreva da tempo al supporto di uno stesso trainer, a cui non volevano rinunciare. Avrei dovuto trattare con il direttore generale, che chiameremmo Ivan Sergeevicˇ (IS).
Come prima cosa mi posi la domanda: "Su che cosa posso contare all'inizio del cammino?". Il mio vantaggio principale era la simpatia nutrita nei miei confronti da parte della responsabile delle risorse umane (RU), mentre il mio punto a sfavore consisteva nella fedeltà dell'azienda al trainer con cui già lavorano.
Ecco come andarono le trattative:
RU: Ivan Sergeevicˇ, le presento Igor, il trainer di cui le ho molto parlato.
IS: Molto piacere, Igor. Deve sapere che abbiamo già ricevuto una formazione in materia di negoziazioni e vendite e a dire la verità i nostri ragazzi si fidano molto del trainer che abbiamo. È improbabile che qualcuno possa venire a proporci qualcosa di nuovo.
IO: Cari colleghi, grazie per avermi invitato a questo incontro. Fatemi capire una cosa, per favore: devo dedurre che niente di quello che posso dire d'ora in poi potrà catturare il vostro interesse? Cioè, per quanto io vi possa descrivere nei dettagli i miei metodi presentando prestigiose referenze, non sarei comunque preso in considerazione?
(Leggermente spiazzato dal mio commento, IS annuisce.)
IO: Capisco che vi troviate bene con il vostro attuale trainer, ma se ho ben capito vi interesserebbe vedere qualcosa di nuovo e insolito, giusto?
IS: Sì.
IO: Allora vi invito ad assistere a una delle sessioni del nostro club di esercitazioni di negoziazione, così potrete vedere direttamente con i vostri occhi. Ci riuniamo ogni mercoledì. Venite a toccare con mano e poi potrete decidere tranquillamente se il mio stile di formazione si addice o meno alla vostra azienda.
Dopo aver frequentato il club, l'azienda mi ingaggiò per una serie di giornate di formazione, che condussi con grande piacere.

Questo esempio dimostra che quando conoscete bene i punti a vostro

sfavore, avete la possibilità di volgere a vostro vantaggio la situazione.

Elencate le tattiche che ho utilizzato nella trattativa che vi ho appena descritto.

Dovete sempre conoscere i vostri punti a sfavore e quelli a favore.

Se un anno e mezzo fa avete fornito della merce in cattive condizioni, non avete fatto un pagamento in tempo o non avete inviato una lettera che avevate promesso di scrivere, ricordatelo. Preparatevi a riconoscere il vostro errore e ad andare avanti. Non abbiate paura di mettere sul tavolo delle trattative i punti a vostro sfavore. Gli errori che vengono riconosciuti e commentati con naturalezza restano nel passato. Ciò che appartiene al futuro è invece proprio il fatto di riuscire ad ammettere e a correggere i vostri errori, il che accrescerà la fiducia della controparte nei vostri confronti.

Prima di avviare una trattativa vi potrà essere utile compilare lo schema che segue.

Domanda n° 2: Dove voglio arrivare?

La seconda domanda va intesa in questo modo: cosa volete ottenere come risultato concreto di una trattativa? Qual è il vostro obiettivo?

Immaginate di guidare lungo un'autostrada. La strada è monotona, in sottofondo c'è la radio accesa, e voi vi immergete nei vostri pensieri, quando senza rendervene conto deviate leggermente
di lato. Ma non appena la ruota batte sulla banchina la macchina comincia a vibrare come una lavatrice, ed ecco che subito vi ricordate dove siete e vi rimettete in carreggiata.

La stessa cosa accade con l'obiettivo. Se lo avete ben chiaro in mente, sarà molto difficile che qualcuno ve ne possa allontanare e, anche se dovesse capitare, sarete in grado di recuperare all'istante la retta via, che vi porta a raggiungere l'obiettivo.

Nel corso di un processo per divorzio si assiste al seguente dialogo.
«Sono vent'anni che mia moglie mi lancia addosso tutto quello che

le capita a tiro!»
«E lei ha sopportato per tutto questo tempo?»
«Be'… Solo adesso ha cominciato a centrare l'obiettivo.»

Prima di passare alla definizione degli obiettivi, vediamo quali potrebbero essere i risultati di una trattativa.
In sostanza, tutti gli eventuali risultati possono essere suddivisi in due gruppi.

1. Progresso: abbiamo fatto qualche passo concreto, fissando un incontro successivo, prendendo in esame le condizioni, ecc.
2. "C'era una volta": non è stato fatto alcun passo concreto. È stato un incontro cordiale, ecc.

Quando esiste un obiettivo chiaro, vi ci avvicinerete passo dopo passo senza tentare di giustificare l'infruttuosità degli appuntamenti con una fiaba che inizi con "C'era una volta…".

Gli obiettivi devono rientrare nell'ambito di ciò che potete controllare, per questo la firma di un accordo non può essere un obiettivo.
È molto importante che abbiate ben chiaro che cosa dipende da voi e cosa no. Ricordate sempre quanto ha scritto Bulgakov, nel romanzo *Il Maestro e Margherita*: «Per dirigere qualcosa o qualcuno bisogna avere un piano preciso, con una scadenza adeguata. Mi permetta quindi di chiederle: come può essere l'uomo dirigere se stesso e gli altri se gli manca non solo la possibilità di fare un piano con una scadenza risibilmente breve di, poniamo, mille anni, ma non riesce nemmeno a dare garanzia di quello che gli accadrà domani?».

Un certo dignitario decise di imparare a guidare il cocchio. Dopo aver preso delle lezioni da un famoso istruttore, volle mettersi alla prova sfidando il proprio maestro, desideroso di vincere. Fecero tre corse, ma il dignitario perse tutte e tre le volte. Allora, in tono offeso, disse al maestro: «Non mi hai

insegnato tutto quello che sai».
«Certo che sì!» rispose l'istruttore. «Le ho insegnato tutto, ma lei non ha saputo mettere bene in pratica queste conoscenze. Quando si partecipa a una corsa, la cosa più importante è essere certi che il cavallo possa correre comodo. Per questo ha bisogno di essere sellato accuratamente e di essere diretto in modo tale da permettergli di mantenere la direzione e la velocità. Lei invece, quando io la sorpassavo, non faceva altro che tentare di superarmi. E quando era davanti a me non pensava ad altro che a impedire di farmi passare. Questa ossessione di mantenere sempre il primo posto l'ha distratta dal compito fondamentale, ossia la corretta guida del suo cavallo. E questo è l'unico motivo delle sue tre sconfitte.»

Vladimir Tarasov, *L'arte della lotta tra dirigenti*[3]

Il protagonista di questa storia cercava di fare in modo di non essere sorpassato dall'avversario, concentrava tutte le energie nel risultato, dimenticando che ciascuno di noi può dirigere solo ciò che è nelle proprie mani.

Questo insegnamento, mi preme sottolinearlo, vale anche per noi negoziatori, che in una trattativa dobbiamo concentrarci su ciò che possiamo effettivamente gestire ovvero controllare il nostro bisogno, fare domande, sfruttare tutte le nostre competenze e conoscenze e raccogliere e analizzare a fondo quante più informazioni possibile. Così facendo il risultato non tarderà ad arrivare.

Sono un appassionato di ping pong, mi alleno con alcuni ragazzi che tecnicamente sono più bravi di me e che ovviamente mi battono sempre. Ma quando ci si confronta con dei maestri è importante portare a casa un risultato dignitoso. Ho notato che se gioco concentrandomi solo sulla vittoria i miei movimenti diventano impacciati e perdo subito. Invece, se mi concentro sul modo in cui assestare ciascun colpo, allora la pallina finisce proprio nell'angolo a cui ho mirato e qualche volta (ma solo qualche volta!) riesce a fregare l'avversario. In questo secondo caso quando finisce la partita se non altro ho fatto più punti.

Non possiamo controllare il risultato. Possiamo soltanto dirigere il processo tramite la nostra condotta e ricorrendo alle nostre capacità e conoscenze.

Obiettivo sbagliato:
Ottenere un contratto vantaggioso.

Formulazione corretta dell'obiettivo:
Arrivare a una possibile collaborazione. Mostrare con rispetto alla controparte i vantaggi della nostra eventuale collaborazione.
Adesso provate a formulare gli obiettivi delle trattative che seguono, in cui la vostra azienda vuole ottenere i risultati indicati.

Fissate gli obiettivi basandovi su ciò che è in vostro potere.

- Ottenere un contratto da un milione di rubli.
- Ricevere un rimborso per della merce difettosa.
- Recuperare un credito.
- Alzare i prezzi del 16%.

L'obiettivo deve essere formulato in termini risolutivi. Il celebre imprenditore, scrittore e professore statunitense Robert Kiyosaki ha scritto: «Gli obiettivi devono essere chiari, semplici e annotati su carta. Se non li avete messi nero su bianco e li cambiate ogni giorno allora non sono obiettivi. Sono desideri».

L'obiettivo non deve avere alcun fine nascosto. Se volete appurare con chiarezza se la vostra proposta è stata accolta o meno, dovrete formulare l'obiettivo nei seguenti termini: *Sapere se la controparte ha accettato la mia proposta*.

Se invece lo formulerete con una frase del tipo *Ottenere una risposta alla mia proposta*, allora molto probabilmente riceverete una replica vaga, della serie: "C'era una volta…". La prima variante, al contrario, offre la possibilità di ricevere una risposta concreta e vi permette di agire di conseguenza.

A questo proposito, è molto utile realizzare sul vostro quaderno una tabella di valutazione delle vostre trattative:

CON CHI	RISULTATO	RISULTATO	AZIONI CHE

TRATTERÒ? (compilare prima dell'incontro)	AUSPICATO (compilare prima dell'incontro)	EFFETTIVO (compilare dopo l'incontro)	PORTANO AL RISULTATO EFFETTIVO

Le informazioni contenute in questa tabella vi permetteranno di vedere quali tecniche e azioni vi portano a un risultato positivo e quali invece ottengono l'effetto contrario. A partire dall'analisi di tali informazioni potrete fare in modo di correggere la vostra condotta nel corso del processo di trattativa.

Domanda n° 3: Il mio obiettivo è realistico?

Arrivati a questo punto, per procedere è necessario porsi questa domanda. Se la vostra risposta è «Sì, è assolutamente realistico», allora potete passare alla domanda 4. Se invece vi rendete conto che il vostro obiettivo è irraggiungibile o molto difficile da perseguire, vi consiglio di impegnarvi un po' di più nella risposta alla domanda 2.

L'obiettivo deve essere formulato nella maniera più chiara possibile. Prima di porvi un obiettivo, valutate realisticamente le vostre possibilità analizzandole da tutti i punti di vista. Le aspettative irrealizzabili nascono di solito da obiettivi troppo ambiziosi, che danno adito a numerose difficoltà nel corso delle trattative. Conviene inoltre evitare di entrare troppo nei dettagli quando si formula un obiettivo, perché potrebbe limitare la flessibilità durante la negoziazione.

I negoziatori tendono a porsi grandi obiettivi, per esempio «Ottenere un contratto con una holding», oppure «Ricevere un aumento di stipendio». Il che è un bene, ma per raggiungere il traguardo senza perdersi per strada conviene attenersi sempre alla regola di Sun Tzu: «Non ponetevi una meta a 100 lı˘ di distanza». In altre parole, suddividete il vostro grande obiettivo in altri più piccoli.

È molto più semplice e comodo raggiungere un grande obiettivo se lo ripartiamo in altri più piccoli. Questi micro-obiettivi serviranno inoltre come punti di controllo che vi consentiranno di verificare la vostra posizione nel corso del processo di trattativa, per decidere così i passi seguenti da compiere.

Obiettivo: Fare in modo che la controparte accetti di pagare un risarcimento. Accordarsi sull'entità e i termini di pagamento.

Si tratta di un obiettivo abbastanza grande e difficile da raggiungere. Adesso fissiamo alcuni punti di controllo che passo dopo passo ci avvicineranno all'obiettivo.

Passo 1: Ottenere il consenso sul fatto che la merce fornita era difettosa.

Passo 2: Definire l'entità economica dei danni.

Passo 3: Analizzare le possibili varianti di risarcimento.

Passo 4: Stabilire gli accordi raggiunti.

Converrete che ogni passo può essere raggiunto tramite mezzi diversi e che, in caso di necessità, si può sempre compiere un passo indietro.

È molto importante fissare prima della trattativa gli obiettivi raggiungibili. Bisogna quindi definire dei punti di controllo per capire e valutare i passi successivi.

Suddividete in passaggi il seguente obiettivo e riportate i passi sul vostro quaderno:

«Fare in modo che la controparte accetti di avviare una collaborazione con l'intera holding di aziende che rappresenta».

Passo 1

Passo 2

Passo 3

Domanda n° 4: Come mi muoverò?

Questa domanda ha a che vedere con la tattica. È imprescindibile conoscere con precisione gli strumenti che si hanno a disposizione e sapere come usare il proprio "arsenale del negoziatore" (tecniche di conduzione delle trattative, leggi della persuasione, ecc.), ma soprattutto avere ben presente con chi, quando e come andrete a trattare e in che modo farlo.

Analizziamo adesso nel dettaglio questi quattro elementi della risposta alla domanda 4.

Con chi trattare?

In ogni negoziazione è molto importante capire *con chi* comunicherete e *chi* sarà coinvolto nelle decisioni da prendere. Perché questa distinzione? Perché non sempre la persona che conduce la trattativa coincide con quella che prende la decisione finale. Ma andiamo con ordine.

A volte le negoziazioni si dilungano moltissimo e richiedono molto impegno, per poi capire alla fine di non essersi rivolti alla persona che prenderà la decisione finale per il tema trattato o che avrebbe potuto esercitare un'influenza in tale decisione. Per questo prima di avviare un qualunque processo di trattativa è importante sapere chi effettivamente prenderà la decisione o chi potrà comunque influire sull'esito della stessa.

Per quanto riguarda il numero dei partecipanti, le trattative possono essere semplici o complesse. Le prime sono, in termini generali, quelle in cui la decisione viene presa da un'unica persona, che partecipa alla negoziazione, valuta la situazione e infine prende la decisione. E può decidere di prenderla, come si usa dire, su due piedi.

Nelle trattative complesse, invece, il processo decisionale avviene per vie più complicate e a esso possono concorrere varie persone. In questi casi il negoziatore deve capire chi prende la decisione finale o chi influisce in modo determinate su di essa.

Una famiglia composta da madre, padre, figlia, figlio, nonna e nonno si presenta in un quartiere residenziale per comprare una casa. Mentre gli adulti esaminano la proposta e guardano l'abitazione, i bambini giocano fuori con un cane. Alla fine i clienti si soffermano sull'opzione e ne valutano a fondo ogni dettaglio. Tutto sembra indicare che la scelta dell'acquisto sia stata presa. A un certo punto, però, i genitori

chiedono ai figli un parere sulla casa e i bambini si manifestano contrari a quella scelta. Qual è allora la reazione dei genitori e dei nonni? Se ne vanno senza battere ciglio. L'operazione di acquisto è saltata nel giro di un istante.

Ecco perché è tanto importante occuparci di tutti i partecipanti in una negoziazione complessa e trovare così la chiave della stanza segreta, ossia capire chi è che alla fine decide e chi influisce sulla decisione da prendere.

Mi soffermo su uno degli errori più comuni dei negoziatori: pensare che la persona con la carica più alta sia quella che prenderà la decisione. Spesso non è così. Può accadere per esempio che un capo abbia delegato la decisione a qualche sottoposto, o che il direttore generale con cui state trattando non sia che un interlocutore di facciata, mentre la decisione viene presa in realtà dal consiglio di azionisti o dal proprietario dell'azienda, vale a dire persone che non hanno nemmeno preso parte alla trattativa.

Ritenere di conoscere tutto sul processo decisionale all'interno dell'azienda della controparte è il più grande danno che potete autoprocurarvi.

Subito dopo essermi laureato iniziai a lavorare in un franchising. Fui assunto come ingegnere programmatore principale, ma il mio capo capì subito che la programmazione non faceva per me e mi assegnò degli incarichi amministrativi e di gestione, un lavoro che svolgevo con piacere.
Tempo dopo ci trasferimmo in un edificio nuovo nel centro della città, dove nel giro di poco ci accorgemmo che c'erano… dei topi. Allora il capo mi affidò il compito di comprare un gatto. Ed ecco che nel nostro ufficio fece il suo ingresso Maška, una gatta incaricata di acchiappare i topi. La cosa curiosa, però, fu che Maška non si sforzava più di tanto di assolvere quell'incarico, se non quando vedeva il capo fuori si sé per via di quei roditori. Soltanto allora scattava a caccia come se fosse stata caricata a molla!
Non ci volle molto a capire che quando Maška catturava un topo e lo lasciava davanti alla porta del nostro capo lui era subito di ottimo umore. Ne potevamo essere assolutamente certi! Così noi impiegati ci mettevamo in fila all'istante per andare a parlare con lui: chi per discutere delle ferie, chi per chiedere un aumento di stipendio, chi

per sollecitare un premio… e tutte le nostre richieste venivano approvate!
In questo caso si può affermare che era il capo a prendere le decisioni, mentre a esercitare una forte influenza su queste stesse era la gatta Maška, se non addirittura il malcapitato topo che era finito nelle sue grinfie.
È vero, questa storiella ha un che di comico, ma pensateci: di quanti gatti non vi accorgete nel corso di una trattativa?

Per avere un ritratto del mondo adeguato è necessario analizzare costantemente la situazione e individuare colui che potrebbe essere maggiormente interessato a prendere una determinata decisione. Come riuscirci? Senz'altro bisogna fare attenzione e analizzare:
1. La gerarchia verticale dell'organizzazione, vale a dire chi è sottoposto a chi e in che modo.
2. La gerarchia orizzontale dell'organizzazione, ossia chi è vicino a chi, chi lo influenza e chi agisce come cervello della situazione.

Carica	**In quali questioni prende decisioni e qual è il suo peso nel processo decisionale (massimo e minimo)**	**Su chi può avere influenza all'interno dell'azienda**	**Chi può influire su di lui**

Prendiamo un esempio di vita quotidiana. Un padre dedicava molto tempo ogni sera a tenere calmi i propri tre figli, pregandoli di non correre per casa e cercando di portare dalla sua parte soprattutto il maggiore, consapevole che i bambini rispettano molto la gerarchia data dall'età. Ma nonostante tutti i suoi sforzi, non riusciva a ottenere niente e di giorno in giorno il comportamento dei piccoli peggiorava sempre di più.

Finché una volta tornò a casa in anticipo e si trovò davanti sua moglie con la madre che ridevano a crepapelle dei giochi dei bambini, mentre questi si rincorrevano mettendo a soqquadro tutto l'appartamento. Evidentemente quell'uomo non aveva trattato con le persone giuste, ecco perché non aveva ottenuto alcun risultato. Avrebbe dovuto capire prima che in quella situazione le persone che influivano maggiormente sul processo decisionale erano la mamma e la nonna. Era con loro che doveva trattare. E così fece.
Il padre spiegò la propria posizione alle due donne e a partire da quel momento, non potendo più contare sul sostegno della mamma e della nonna, i bambini gli diedero retta.

Nei processi di trattativa non basta fare leva sulla gerarchia verticale più evidente, ma bisogna anche saper individuare fattori che, pur non occupando una posizione centrale, possono essere determinanti. Ogni negoziatore deve saper trovare la testa pensante che influisce sul risultato. Il che vale per qualsiasi tipo di trattativa.

I cosiddetti "bloccatori" hanno un ruolo alquanto rilevante nel processo decisionale in qualsiasi tipo di organizzazione. Secondo la nostra terminologia, i bloccatori sono persone che impediscono di arrivare a una risoluzione, che ci bloccano. Molti autori consigliano di evitarli e basta, io invece raccomando di imparare a collaborare con loro, senza scontrarcisi.

Ricordate sempre che i bloccatori non sono vostri nemici. Se si verificano le giuste condizioni, infatti, i bloccatori sono una potenziale fonte di informazione che è bene imparare a utilizzare. Prima, però, è essenziale capire perché ci impediscono di arrivare alla persona che prende la decisione.

Le ragioni di tale ostruzione possono essere varie: una volta scoperta quella da cui è animato il bloccatore in ogni caso specifico, ci sarà subito più semplice trovare la chiave giusta per aprire la porta.

Ecco una serie di possibili motivazioni:

- il desiderio di sentirsi importanti e rispettati;
- il desiderio di apparire rilevanti, competenti, di avere un ruolo maggiore rispetto a quello effettivo;

- il fatto di ostacolarvi fa parte del lavoro dell'interlocutore, che sta obbedendo a istruzioni precise;
- lealtà nei confronti di chi è in concorrenza con noi.

Il direttore esecutivo di una rete di farmacie andò da un funzionario locale (il vicesindaco di una piccola cittadina) per discutere i propri piani di sviluppo in tale località. In quella regione erano già presenti alcune farmacie appartenenti alla rete, che godevano di grande popolarità tra i consumatori. Il direttore esecutivo aveva incontrato il vicesindaco una sola volta in precedenza, poiché l'intera trattativa era stata condotta direttamente con il sindaco. Così, una volta entrato nell'ufficio del funzionario, l'uomo disse: «Nikolaj Ivanovic ˇ, il suo capo ha dato ordine di firmare un paio di carte».
«Se ha dato quest'ordine a lei, le firmi pure lei» rispose l'altro.

Ovviamente qui la ragione dell'ostruzione è la prima tra quelle enumerate. Il direttore esecutivo, che conosceva tutta la situazione ed era cosciente del ruolo puramente di facciata del vicesindaco, si è comportato come se la decisione fosse già stata presa. E così facendo ha chiaramente offeso il suo interlocutore. Condurre una trattativa dopo un incidente del genere non è semplice. Le persone tendono a volersi sentire più importanti di quanto non siano in realtà.

A chiunque aspiri a uno status superiore, date pure l'illusione di essere più importante. Non mostrate mai a un bloccatore il fastidio che vi provoca, poiché si tratta di una potenziale fonte di informazioni. Per ricevere le informazioni che può fornirvi, dovete in primo luogo dimostrarvi attenti nei suoi confronti e in secondo luogo fargli domande di questo tipo: «Certo che le mostro la mia proposta! Però mi dica, per favore: chi è la persona più interessata al fatto che venga accettata?», «C'è forse qualcuno che potrebbe risentirsi se non gli presentassi di persona la proposta?», «Potrebbe dare un'occhiata a questo documento e dirmi chi crede che dovremmo coinvolgere per la decisione finale sugli aspetti finanziari dell'operazione?».

Servendovi di questo espediente, ossia della "richiesta di consiglio", è molto probabile che l'interlocutore vi aiuti e diventi vostro alleato. Al contrario, nel caso in cui cominciaste a pretendere oppure manifestiate un

atteggiamento ostile, non farete altro che rinforzare il muro che vi trovate già di fronte peggiorando la situazione.

Una donna che ha lavorato per quindici anni come aiutante di un dirigente mi ha dato il seguente consiglio per schivare un bloccatore, poiché lei stessa aveva questo ruolo tra le mansioni del proprio incarico:

> C'è un metodo abbastanza semplice per fare arrivare un'informazione alla persona che ti interessa. Tutti i venditori hanno sentito mille volte la tipica risposta data dalle segretarie: «Invii la sua proposta tramite fax o posta elettronica». Alcuni trainer specializzati in negoziazione consigliano di evitare tale prassi, ma si sbagliano.
>
> In realtà tutto dipende da come vi ponete, come diceva il poco simpatico eroe di un'opera letteraria. Se presenti la tua proposta commerciale come una lettera ufficiale, anziché come un volantino pubblicitario, hai tutte le carte in regola perché arrivi a essere esaminata dal dirigente. Fai attenzione a indicare tutti gli elementi necessari, la data, la firma autografa del mittente o almeno che sia un facsimile del documento originale. Un documento del genere verrà registrato e finirà sul tavolo del direttore, da cui ripartirà poi accompagnato da una risposta che, nella maggior parte dei casi, la segretaria ti comunicherà senza alcun problema.
>
> A partire da quel momento, una volta che il direttore avrà inoltrato la vostra lettera e la sua risposta a qualcuno dei suoi sottoposti, potrai iniziare a lavorare a stretto contatto con la persona che è stata incaricata di trattare la questione, avvalendoti di tutte le tue abilità di negoziatore.

È importante ricordare che il bloccatore non è un nemico e che in determinate circostanze può diventare addirittura un alleato. Non bisogna nemmeno dimenticare che le persone che amano sentirsi importanti sono contente quando sono oggetto della nostra attenzione. La tecnica di persuasione basata sul *do ut des* funziona molto bene in questi casi. Ai vecchi tempi tutti i funzionari si portavano sempre dietro dei cioccolatini o dei campioncini di profumo. Perché quest'abitudine adesso è caduta in disuso? Perché abbiamo smesso di considerare un complimento o un modesto regalo come metodi efficaci per raggiungere il nostro obiettivo? Sono metodi straordinari, davvero! Perché guadagnandoci

il favore del bloccatore otterremo molte informazioni e talvolta persino il suo stesso aiuto.

Per esempio potremmo venire a sapere che, sebbene le decisioni da un punto di vista formale e giuridico le prende il direttore generale, esiste una certa Pincopallina Leopoldovna, vicedirettrice per gli affari generali, che in realtà è quella che comanda. Un'informazione del genere non ha prezzo!

Se volete aggirare un bloccatore, vi consiglio di ricorrere a differenti tecniche e, soprattutto, di ricordare sempre che avete a che fare con un essere umano. La storia che segue, che mi è stata raccontata da uno dei partecipanti più attivi del mio gruppo Facebook (facebook.com/ryzov.igor), ne è la dimostrazione.

Stavamo cercando da tempo di arrivare alla figura più importante di una determinata azienda, ma invano. Tutto faceva intendere che si trattasse della persona fondamentale nel processo decisionale e avevamo fatto tutto il possibile per raggiungerla, ma non c'era stato modo. Ogni volta una terribile segretaria ci sbarrava la strada. Niente sembrava poterla addolcire: né i complimenti, né i fiori, né le suppliche. Finché un giorno, ormai senza speranze, optammo per una via poco ortodossa. Facemmo stampare dei biglietti da visita con il suo nome sui quali, oltre a tutte le consuete informazioni, aggiungemmo: *SPECIALISTA NELLA CUSTODIA DI IVAN IVANYC*ˇ, che era il nome del suo capo. La segretaria rise tutto il giorno. Ivan Ivanycˇ le chiese venti biglietti per regalarli ai suoi compagni di sauna. Alla fine non solo siamo riusciti a fare in modo che ascoltasse la nostra proposta, ma abbiamo anche ottenuto un contratto molto vantaggioso.

Molto importante. Nelle grandi aziende non è mai una sola persona a prendere le decisioni e c'è sempre qualcuno che influisce su di esse. Per questo il processo decisionale deve essere affrontato in divenire.

Da tutto ciò si potrebbe ricavare l'impressione che individuare le persone che prendono effettivamente le decisioni sia un lavoro quasi degno di un

detective. E in effetti lo è, quindi va preso come tale. Si tratta di un lavoro che deve essere svolto con la massima attenzione, ma anche con mente aperta e creativa.

In quale momento bisogna trattare?

Il tempo è un fattore importante. L'ora del giorno, il giorno della settimana: tutto ha rilevanza.

Può capitare di arrivare a una trattativa e imbattersi in un'incomprensibile manifestazione di aggressività da parte dell'interlocutore, senza saperne il motivo.

Ma l'ira è una condizione determinata a partire da particolari processi fisici e fisiologici dell'organismo.

Principali motivi di comparsa dell'ira:
1. stanchezza;
2. aspettative deluse, ossia quando una persona ha programmato qualcosa ma non è riuscita a ottenerlo.

Se vogliamo che la negoziazione sia produttiva senza essere travolti dalla rabbia di nessuno, dobbiamo saper scegliere il momento opportuno per trattare.

Immaginate per esempio che un uomo si sia alzato presto per andare al lavoro e che nel tragitto verso l'ufficio venga tamponato o gli graffino la macchina, oppure che sia lunedì mattina e che il capo l'abbia accolto con una ramanzina. E voi vi presentate alle 9.15 per trattare con lui. Come pensate che si comporterà? Ovviamente male!

La negoziazione non sarà altro che un traboccamento di emozioni e l'interlocutore vi riverserà addosso tutta l'energia negativa accumulata fino a quel momento. Insomma, l'incontro sarà tutto fuorché costruttivo.

Oppure può capitarvi di avere a che fare con una persona che ha lavorato tutto il giorno e che ha accumulato aggressività. E proprio in quel momento arrivate voi. Potete essere certi che il vostro interlocutore non tornerà a casa con l'aggressività accumulata, ma ve la riverserà addosso, perciò nel migliore dei casi sarete andati lì a vuoto e nel peggiore incasserete un fallimento.

La conclusione che può dedursi è abbastanza evidente: il momento migliore per condurre trattative è la mattina, soprattutto tra le 10.00 e le

12.00, oppure il primo pomeriggio, subito dopo pranzo. A stomaco pieno è fisiologicamente impossibile porsi in un atteggiamento aggressivo, perché quando una persona è sazia il sangue affluisce allo stomaco, mentre in condizione di aggressività si dirige verso il viso e le mani.

Vale la pena di ricordare che i migliori avvocati degli Stati Uniti cercano di fissare le udienze dei casi più ostici subito dopo pranzo, perché, stando alle statistiche, in quell'orario le sentenze di solito sono meno rigide.

Possiamo concludere quindi che il momento in cui trattare ha una grande rilevanza. È importante però anche il giorno della settimana: il lunedì e il venerdì sono i giorni peggiori per mettersi a negoziare qualcosa.

Come condurre una trattativa?

Uno degli alunni di un mio corso online mi ha inviato la seguente domanda: «Arrivo a una riunione per condurre una trattativa e mi ritrovo con otto persone che mi aspettano. Un agguato in piena regola! Come posso comportarmi in una situazione del genere?».

Problemi di questo tipo sorgono perché tendiamo a trascurare un elemento fondamentale del processo di una negoziazione, ossia la presenza di un regolamento concordato in precedenza.

Spesso si pensa che l'accordo di un regolamento del processo di trattativa sia una questione puramente tecnica o di protocollo, poiché si crede che l'aspetto principale sia arrivare a un accordo sui temi fondamentali da trattare e che il resto siano semplici formalità. In pratica, torna di nuovo alla ribalta il principio napoleonico «intanto avanziamo e poi si vedrà».

Tuttavia, l'elaborazione di un regolamento è parte essenziale del processo di trattativa, non meno importante della valutazione dell'oggetto principale della questione. Anzi, spesso la discussione sui temi fondamentali non avviene nemmeno, se prima non abbiamo raggiunto un accordo circa il regolamento.

Il regolamento è generalmente costituito da alcuni elementi, che andiamo adesso ad analizzare nel dettaglio.

Accordo relativo al numero dei partecipanti

Si tratta di un aspetto molto importante: è fondamentale conoscere in anticipo chi parteciperà all'incontro per ciascuna delle parti.

Tempi della trattativa

I tempi di conduzione devono essere pianificati e condivisi da tutti i partecipanti alla trattativa. Altrimenti può accadere che arrivino in seguito delle richieste inattese, delle proposte di posticipazione o addirittura l'interruzione della trattativa in un momento sfavorevole per una delle parti.

Accordo sul luogo e sull'orario della trattativa

L'esperienza insegna che già il solo fatto di accordarsi circa il luogo di conduzione di una trattativa può rivelarsi alquanto complesso. È opinione diffusa che sia meglio portare avanti una negoziazione giocando in casa, e senza dubbio è vero. In primo luogo perché in questo modo è possibile consultare qualsiasi persona della squadra su qualunque questione sorta nel corso della trattativa. In secondo luogo perché ci si può occupare parallelamente anche di altro. In terzo luogo perché i partecipanti sono così circondati da tutte le comodità di "casa propria". E infine perché in questo modo l'avversario sarà come un ospite giunto in visita dall'"anfitrione nel suo territorio" e non il contrario. Senza contare che trattare giocando in casa vi permetterà di risparmiare tempo e denaro.

Ma anche giocare fuori casa ha i suoi vantaggi. Per esempio la possibilità di concentrarsi a pieno sulla trattativa, mentre quando si è "in casa" ci sono sempre molte cose pronte a distrarci. Inoltre, fuori dal proprio ufficio, si può sempre evitare di condividere una determinata informazione spiegando che non l'abbiamo portata con noi. E poi aumentano le probabilità di poter parlare direttamente con dirigenti di rango superiore. Infine c'è da dire che a doversi sobbarcare dei costi e dell'organizzazione della riunione è sempre l'"anfitrione del territorio".

Come trattare la controparte?

C'è un'altra questione cruciale che si pone a ogni negoziatore: come trattare la controparte? Come un nemico o come un alleato? Spesso mi capita di sentire da venditori frasi di questo tipo: «Bisogna distruggere l'acquirente», «Bisogna conquistare quella fortezza». Questi pensieri finiscono poi per contaminare anche i comportamenti. Se vi accingete a condurre una trattativa come se andaste in guerra, ci sarà proprio una guerra ad attendervi. Per questo sono categoricamente contrario a definire i rappresentanti del settore vendite come dei guerrieri. Dopotutto si sa che dal nome con cui si battezza la nave dipenderà la sua traversata.

Una giovane coppia comprò un appartamento. La moglie andò a consegnare i documenti per cambiare residenza ma all'anagrafe le dissero che per un motivo non specificato in quel momento non era possibile. La donna tornò a casa innervosita e raccontò tutto al marito, il quale andò su tutte le furie e disse: «Ma come osa, quella capra, impedirci di prendere la residenza! Questo appartamento è mio. Vado a dirgliene quattro!». Come risultato, dopo tre mesi ancora non avevano ottenuto la residenza. Il giovane allora si rivolse a me con questa domanda: «Come posso sconfiggere quell'arpia?». Testuali parole.
Chiunque di noi potrebbe raccontare un milione di storie simili. Che cosa gli aveva fatto quella donna per farlo esprimere in un modo del genere? Che male ci fa il portiere che ci impedisce di entrare in un edificio se prima non ci siamo identificati? In entrambi i casi stanno facendo il loro lavoro oppure vogliono sentirsi importanti e darsi un tono. Nel primo caso meritano il nostro rispetto, nel secondo la nostra compassione. Confucio ha detto che bisogna trattare gli altri con indulgenza. E voglio sottolineare che non bisogna comportarsi con arroganza, ma con indulgenza, senza dimenticare mai che siamo tutti esseri umani e non robot. E che le persone hanno dei difetti. Nessuno è perfetto!
Ovviamente è importante distinguere bene la battaglia dalla collaborazione. Ma combattere per qualcosa e fare la guerra sono due cose diverse.

Nei rapporti con la controparte bisogna SEMPRE essere rispettosi.
Rispettare la controparte è una delle variabili della formula del successo. Il che è valido sempre, in qualsiasi circostanza vi troviate…
Se in una trattativa generate un'immagine negativa del vostro interlocutore, potete essere certi che lui la sentirà intuitivamente e finirà per risentirsi. Per questo l'unica opzione possibile è trattarlo con rispetto. Soltanto se gli mostrate la massima considerazione otterrete il rispetto reciproco.

Domanda n° 5: Di che cosa mi posso accontentare?

Bisogna assolutamente conoscere la risposta a questa domanda. Se non siamo in grado di rispondere, significa che lotteremo per ambizione e non per gli interessi effettivamente in gioco. E abbiamo già visto in precedenza dove può condurre una trattativa di questo tipo.

Non dimenticate di costruire un poligono degli interessi, di cui abbiamo parlato a fondo nel capitolo 2. E fissate la linea rossa. Stabilite la posizione desiderata e individuate quella dichiarata. Per costruire il poligono vi consiglio di basarvi sull'esperienza del passato senza dimenticare il futuro. Quando avrete un poligono degli interessi ben definito, vi risulterà più semplice valutare di volta in volta se ciò che vi stanno proponendo (o che proponete voi) si trova o meno all'interno del suo perimetro. Poter contare sul poligono non significa che dobbiate saltarvene fuori con i vostri consigli o che dobbiate proporre molte cose all'improvviso; significa semplicemente essere disposti a lottare per i propri interessi e non per ambizione. Vale a dire trattare restando sempre sul piano razionale.

Vi ricordo l'algoritmo per costruire il poligono degli interessi:

Primo passaggio. Determinare gli interessi. È importante definire tutti gli interessi possibili. Non limitatevi all'interesse principale, ma pensate sempre a cos'altro potrebbe interessarvi.

Secondo passaggio. Monetizzare i lati del poligono. Assegnare a ogni lato (cioè a ogni interesse) un valore, stabilito in base all'interesse fondamentale. È importante sapere quanto vale ogni aspetto e quanto siete disposti a pagare per una buona predisposizione nei vostri confronti.

Terzo passaggio. Definire la posizione desiderata. Stabilire la posizione desiderata e assegnare un valore agli altri lati del poligono in relazione a essa.

Quarto passaggio. Costruire un nuovo poligono degli interessi basandosi sulla linea rossa. Non dimenticate la regola che impone di conservare intatto il perimetro: ogni volta che vi avvicinate alla linea rossa, la somma totale dei vostri interessi non deve cambiare.

Quinto passaggio. Costruire una posizione dichiarata, quella che viene espressa all'inizio nel processo di trattativa.

Domanda n° 6: Che cosa fare una volta raggiunto un buon accordo?

A prima vista potrebbe sembrare una domanda assolutamente superflua: se si è arrivati a un buon accordo, significa che si è raggiunto l'obiettivo, no? Che cosa c'è da fare a parte brindare?

Tuttavia, se non trovate una risposta corretta a questa domanda nel definire la *road map*, il successo sarà di breve durata, se non addirittura l'unico nella vostra carriera. Anche una negoziazione che porti a risultati positivi può finire per dare adito ad alcuni dubbi sul corso che prenderanno in seguito i temi trattati. Non è mai possibile conoscere la piega intrapresa dagli accordi derivanti da una trattativa, né si può essere certi del modo in cui la decisione positiva si evolverà (per esempio, la stesura di un determinato punto può restare aperta e soggetta a interpretazioni, ecc.).

Ecco perché la risposta a questa domanda è così importante.

In primo luogo, tale risposta deve prevedere più alternative di "risultato positivo", comprese diverse interpretazioni che non risolvano il problema. Ciascuna alternativa deve essere accompagnata da un ulteriore piano d'azione.

In secondo luogo, il fatto di aver raggiunto un buon accordo vi permette di intravedere l'evolversi del vostro rapporto con la controparte in un futuro prossimo: cos'altro potrete ottenere a partire dall'accordo raggiunto? C'è la possibilità di stabilire degli interessi comuni che comportino nuovi vantaggi reciproci?

In terzo luogo, l'accordo raggiunto in tale trattativa si rifletterà in qualche modo sulla concorrenza, che ovviamente intraprenderà per tutta risposta determinate azioni. Di che tipo? Che cosa possiamo fare per evitare che tali azioni influiscano sulla relazione con il socio con cui abbiamo appena raggiunto un accordo?

Dopo avere scritto nella nostra *road map* tutte queste possibili conseguenze di un buon accordo, bisogna anche prevedere le azioni in grado di neutralizzare quelle negative e di rafforzare quelle positive e allo stesso tempo stabilire una fase iniziale di azione che può essere messa in moto già durante l'esecuzione dell'accordo stesso.

Domanda n° 7: Che cosa fare se non si arriva a un accordo?

Uno degli alunni di un mio corso online mi ha posto la seguente questione:

> Igor, sono in una situazione difficile. Quando mi sono licenziato dall'azienda in cui lavoravo prima, mi hanno promesso dei premi che mi spettavano. Avevo accumulato una cifra abbastanza importante: tre milioni di rubli. Non esiste però alcun documento che confermi tale debito da parte dell'azienda. Il mio ex capo per dieci mesi mi ha fatto dei bonifici per duecentomila rubli. Ma sono già tre mesi che ha smesso di pagare e che tira per le lunghe. Perciò sto meditando di andare lì e cantargliene quattro.

È stato un bene che quel giovane abbia deciso di fare una pausa per chiedere consiglio prima di fare una sfuriata. Perdere le staffe, minacciare e immettersi di colpo in una negoziazione dura sono cose da farsi solo se si conoscono perfettamente le proprie mosse nel caso in cui non si arrivasse a un accordo, se si sa cosa fare nel caso in cui nessuna delle alternative proposte e discusse si trovi all'interno del nostro poligono degli interessi, se ci spingono a oltrepassare la linea rossa. Generalmente nessuno si preoccupa di avere una risposta chiara a questa domanda, ecco perché si finisce per fare concessioni o per intraprendere una battaglia senza tregua.

Dopo avere ascoltato il suo problema, ho chiesto al giovane: «E cosa farai se il tuo ex capo ti manda a quel paese?». Per tutta risposta ha scrollato le spalle.

A metà degli anni Novanta del secolo scorso in Russia esistevano armi di tutti i tipi. Ottenere la licenza di porto d'armi era molto semplice e io l'ho presa al termine degli studi, come facevano un po' tutti. Una sera, quando ormai ero sul punto di comprarmi una pistola, ebbi un'interessante conversazione sul pianerottolo di casa. Il mio vicino, il colonnello dell'aeronautica Eduard Viktorovič Dačevskij, un uomo che ne aveva viste di tutti i colori, mi chiese: «Igor, sei sicuro che riusciresti a sparare a un uomo?». Quella domanda mi ha lasciato senza parole, non sapevo cosa dire. Allora Eduard aggiunse: «Ricordalo sempre: tira fuori un'arma solo se sei sicuro di usarla, perché in caso contrario la useranno contro di te».

È necessario conoscere le risposte alle domande 6 e 7, poiché sono quelle che vi aiuteranno ad acquisire la tecnica dell'"approfittarsi dell'indifferenza", di cui ho già parlato nei capitoli 2 e 3. Insomma, queste

domande vi permettono di capire come comportarvi in seguito e trasformano le trattative in un processo in divenire.

Vi ricordo che le trattative non si vincono né si perdono. Quello che potete (e che dovete) fare è stabilire il momento preciso del processo di negoziazione in cui vi trovate e cosa fare dopo.

Torniamo all'esempio del ragazzo che si era licenziato con un buon "paracadute". Dopo la nostra conversazione il giovane si prese una giornata per riflettere, poi mi chiamò e mi disse: «Adesso so che cosa fare. Gli lascerò semplicemente il diritto di scegliere se pagarmi o meno. E gli darò anche del tempo per pensarci: non lo chiamerò più. Ho comunque ricevuto più di quanto mi aspettassi all'inizio». Seguendo questa strategia il ragazzo ottenne tutto il denaro nel giro di una settimana.

Ogni volta che si rivolgono a me e mi dicono cose del tipo «L'acquirente rifiuta di accettare l'aumento dei prezzi, gli manderò una lettera minacciando la risoluzione del contratto» oppure «Voglio che mio marito mi presti maggiori attenzioni, perciò gli dirò che vado a vivere per un po' da mia madre», io chiedo: «Sei davvero pronto ad affrontare le conseguenze della tua azione? Cosa farai se la controparte ignora la tua minaccia?».

Moglie e marito litigano e lei va a vivere dalla madre. Non appena arriva le dice: «Mamma, quando sono uscita ho sentito un botto, non si sarà mica sparato?».
La madre risponde: «Avrà stappato una bottiglia!».

Conoscere le risposte a queste domande non comporta un cambiamento di opinione né una rinuncia alla lotta per i propri interessi. Al contrario, significa difendere al meglio i propri obiettivi e comprendere che, una volta oltrepassata la linea rossa, agiremo in maniera ponderata e non tuffandoci di testa.

Conclusione generale
Per avere una buona *road map* delle trattative dobbiamo porci le seguenti domande:

1. Su che cosa posso contare all'inizio del cammino?
2. Dove voglio arrivare?
3. Il mio obiettivo è realistico?

4. Come mi muoverò?
5. Di che cosa mi posso accontentare?
6. Che cosa fare una volta raggiunto un buon accordo?
7. Che cosa fare se non si arriva a un accordo?

Ogni negoziatore crea la propria *road map* a modo suo. Io vi propongo di farlo utilizzando come traccia la seguente tabella:

ROAD MAP		
Domanda n° 1: Su che cosa posso contare all'inizio del cammino?	Chi prenderà parte alle trattative?	
	Cosa rafforza la mia posizione?	
	Cosa indebolisce la mia posizione?	
	Altre informazioni importanti	
Domanda n° 2: Dove voglio arrivare?	Obiettivo	
Domanda n° 3: Il mio obiettivo è realistico?		
Domanda n° 4: Come mi muoverò? Schema del movimento. Passaggi del percorso.	Passo 1	
	Passo 2	
	…	
	Passo X	
Domanda n° 5: Di che cosa mi posso accontentare? Diverse possibilità.	Posizione desiderata	
	Linea rossa	

	Posizione dichiarata	
Che cosa fare dopo?	Domanda n° 6: Che cosa fare una volta raggiunto un buon accordo?	
	Domanda n° 7: Che cosa fare se non si arriva a un accordo?	

Leggete la seguente situazione, intitolata “Non c’è niente da ridere”. Con l’aiuto della tabella precedente, tracciate la *road map* a cui può attenersi Aleksej nella conversazione che avrà con il capomastro. Vi consiglio di leggere il testo più di una volta per prendere confidenza con la situazione e coglierne tutti i dettagli.

Non c’è niente da ridere

La ristrutturazione che Aleksej stava facendo nel suo appartamento volgeva al termine. Lui e la moglie avevano comprato delle porte per le varie stanze, che erano costate 90.000 rubli.

Al momento dell’acquisto, il rappresentante dell’azienda produttrice delle porte aveva offerto loro un servizio aggiuntivo che consisteva nella consulenza di un falegname che andasse a casa loro per misurare l’ESATTA dimensione dei vani delle porte, assicurandosi così che tutto fosse impeccabile. Tale servizio costava 2000 rubli. Poiché Aleksej non voleva avere sorprese, aveva acquistato anche tale servizio, rifiutando invece il montaggio delle porte, perché il capomastro che seguiva la ristrutturazione generale dell’appartamento gli aveva detto che lo avrebbe incluso nei lavori generali senza alcun costo aggiuntivo, mentre l’azienda delle porte avrebbe richiesto altri 15.000 rubli.

Due giorni prima dell’arrivo del falegname, Aleksej aveva avvisato Michail, il capomastro. Fidandosi di entrambi i professionisti, non aveva chiesto niente della questione delle porte.

Un mese dopo arrivarono le porte e Aleksej firmò tutti i fogli di consegna. Per motivi tecnici, però, le porte furono montate tre

settimane dopo la consegna e al momento del montaggio si constatò che i vani erano più alti di dieci centimetri rispetto all'altezza del telaio, perciò se le avessero installate sarebbero rimaste delle fessure orribili. Anche abbassare l'altezza dei vani risultava alquanto problematico, dal momento che le pareti erano state rifinite con preziosi stucchi veneziani e lavorando allo stesso modo le parti nuove si sarebbe persa l'unitarietà e sarebbe risultato molto evidente.
Il falegname che aveva fatto il sopralluogo disse che allora era emerso che i vani erano più alti di dieci centimetri rispetto
alle porte ordinate e assicurò di aver lasciato scritto di abbassare il livello superiore dei vani su di un foglio che poi aveva consegnato a un muratore, poiché Michail in quel momento non era presente. Michail dal canto suo disse che nessuno gli aveva mai consegnato quel foglio e che le porte non erano una sua responsabilità: aveva sempre pensato che il falegname fosse andato a misurare i vani per fabbricare le porte su misura.
Aleksej non credeva alle proprie orecchie! A una settimana da quella che avrebbe dovuto essere la consegna dell'appartamento ristrutturato, il capomastro gli proponeva di collocare alcuni rametti di abete nelle fessure sopra le porte per dare un tocco natalizio all'appartamento durante tutto l'anno!
Aleksej, che non aveva uno spiccato senso artistico come quello del capomastro, disse che finché non fosse stato tutto impeccabile non avrebbe saldato il pagamento con la cifra che gli restava da versare, ossia la bellezza di 120.000 rubli. Al che Michail replicò che allora non gli avrebbe portato i condizionatori (del costo di 200.000 rubli), che Aleksej aveva lasciato nella sua dacia insieme a tutti documenti e le ricevute affinché non andassero persi nel corso della ristrutturazione.

Potete inviarmi le vostre proposte di *road map* all'indirizzo igor@ryzov.ru. Riceverete una mia risposta e potremo definire insieme le sorti degli eroi di questa storia.

3. Caratteristiche della conduzione di trattative con persone

Francia

I francesi hanno un forte senso di indipendenza. Si può dire che siano dei grandi sciovinisti e che siano molto fieri di se stessi. Hanno montagne, mare, formaggi, carne, vini… Che bisogno c'è di andare altrove? Reagiscono con forte disgusto all'uso dell'inglese o del tedesco come lingue professionali in una trattativa, perché ritengono che ciò sminuisca la loro dignità nazionale. La stragrande maggioranza dei francesi preferisce condurre trattative nella loro lingua madre. Ovviamente quando non hanno altra scelta ricorrono a qualcuno che parli inglese o perfino russo, ma in questo caso resta sempre una sorta di "spina nel fianco".

Apprezzano molto nei propri interlocutori la conoscenza della loro tradizione, storia, geografia e cultura e sono estremamente lusingati dall'interesse dimostrato nei confronti del loro paese. Per i francesi sono molto importanti i legami e le relazioni. Inoltre non amano il rischio, preferiscono pesare e ponderare bene le decisioni.

Interrompere l'avversario, esprimere le proprie opinioni in modo diretto e difenderle strenuamente per i francesi sono prassi all'ordine del giorno. Saranno attenti e garbati nella conversazione, scherzando e sorridendo, ma non per questo eviteranno i conflitti, e anzi si tufferanno a capofitto in qualsiasi discussione.

Gli accordi raggiunti in una trattativa con dei francesi devono essere concreti, concisi, molto precisi nella formulazione. Le frasi devono sempre essere brevi, tra le dieci e le quindici parole.

Ai francesi piace prendere importanti decisioni non solo intorno al tavolo delle trattative, ma anche seduti a tavola. Un pranzo con un imprenditore in Francia è anche un modo di socializzare in maniera informale. I francesi sono appassionati di buona cucina e se ne intendono. Per loro il cibo non è il mero soddisfacimento di una necessità fisiologica, ma è come una sorta di rituale. Per questo in materia di cucina e di vini sono ancora più sciovinisti che nelle questioni di lingua. Non vi venga in mente di lodare i vini italiani o i formaggi svizzeri in presenza di un francese. E ovviamente non menzionate nemmeno di sfuggita l'industria vinicola russa! Vi raccomando inoltre di evitare di parlare di politica, perché non amano molto le discussioni di questo tipo.

I francesi hanno una grande venerazione per il momento dei pasti e per i giorni festivi. Per loro sono sacri, perciò reagiscono in maniera molto brusca quando vengono disturbati proprio a quell'ora o in quei giorni, anche nel caso di questioni della massima importanza.

Una volta telefonai di sabato a un socio francese per una comunicazione abbastanza urgente. Ricevetti una risposta molto sgradevole, della serie: «È il mio giorno di riposo, sono con la mia famiglia, ne riparliamo lunedì». Ho passato tutto il fine settimana a chiedermi perché mi avesse trattato in quel modo, visto che eravamo in buoni rapporti. Il lunedì mi richiamò come se niente fosse e mi parlò con la solita benevolenza di sempre.

La Francia è il paese della burocrazia. Esistono molti aneddoti in proposito, che corrispondono alla realtà. Chi ritiene che la Russia sia la patria dei burocrati e dei documenti, dovrebbe farsi un giretto in Francia. Capirebbe molte cose.

Germania

I tratti distintivi dei tedeschi sono la pedanteria e l'asciuttezza. Evitano di ricorrere a frasi vuote o a espressioni senza senso e non amano sentirle dire dagli altri. È tipico dei tedeschi entrare in trattative in cui vedono una grande probabilità di trovare una soluzione conveniente: di fatto avviano una negoziazione solo quando sono sicuri della possibilità di arrivare a un accordo. Non amano le manovre di distrazione e generalmente cominciano subito a battersi per i loro interessi. Preferiscono regolamenti chiari e desiderano che in una negoziazione si segua sempre l'ordine del giorno degli argomenti da trattare. Con i tedeschi tutte le proposte devono avere un carattere prettamente negoziale e rispondere a una previa regolamentazione. Il loro modo di condurre trattative si può descrivere adattando leggermente una frase del film sovietico *Le peculiarità della caccia nazionale*[4]: «Ogni proposta deve essere rapida come uno sparo».

Quando si tratta con tedeschi conviene prestare particolare attenzione alla gerarchia e ai titoli. Per questo vi consiglio di verificare in anticipo ogni informazione in proposito. I tedeschi non amano le battute durante le trattative.

I tedeschi sono puntuali e scrupolosi nel rispettare gli accordi raggiunti e

pretendono altrettanto dalla controparte; non firmano mai un accordo senza avere prima la garanzia assoluta che verrà rispettato per filo e per segno. Se avete anche il minimo dubbio che *tutte* le condizioni dell'accordo possano essere rispettate, allora è meglio che evitiate di firmarlo.

Dopo una lunga collaborazione con un fornitore tedesco arrivammo a un accordo sulla posticipazione dei termini di pagamento. Ci diedero ventuno giorni dalla consegna. Non ho mai visto una precisione del genere. Il decimo giorno, a tutte le persone interessate, dal ragioniere per finire con il proprietario dell'azienda, arrivava una lettera per ricordare che si era giunti a metà del tempo. Avveniva la stessa cosa a cinque giorni dal termine e alla vigilia della scadenza. In questo modo ci impedivano di agire "come al solito", ossia di procrastinare di alcuni giorni. Una volta il nostro camion arrivò alla fabbrica tedesca per caricare nel giorno stesso in cui era previsto il pagamento per la fornitura precedente. Ma per motivi meramente oggettivi il pagamento era stato effettuato solo quel giorno e a loro ancora non risultava. Pertanto non caricarono la merce finché non videro la conferma del bonifico, nonostante l'amichevole collaborazione di lunga durata.

Italia

Lo stile italiano di conduzione delle trattative si distingue per il modo attivo in cui si intessono relazioni, tanto commerciali quanto talvolta personali. A differenza dei francesi, a trattare con gli italiani si evitano le pesanti lungaggini burocratiche. Sono orientati a stabilire relazioni informali e amichevoli con i loro soci commerciali. Amano che si crei un'atmosfera di fiducia e benevolenza. Nelle questioni controverse preferiscono cercare un compromesso.

Sono molto orgogliosi della loro patria e, come i francesi, apprezzano che i loro interlocutori dimostrino interesse verso la storia e la cultura del loro paese.

Gli italiani amano molto i pranzi con i soci, durante i quali parlano soprattutto di calcio, cucina e donne. Non provate a trattare questioni d'affari a tavola con loro. Inoltre non conviene telefonare a un italiano fra le 12.00 e le 14.00: è il sacro momento del pranzo.

Una volta ho condotto delle trattative tutt'altro che facili con i responsabili del reparto vendite di un'azienda vinicola. Tra questi c'era una giovane di una trentina d'anni che con modi molto bruschi e alzando la voce pretendeva furiosamente che accettassi delle condizioni di pagamento che non mi erano molto convenienti. Dalle 10.00 alle 12.00 le trattative si sono svolte in modo estremamente duro. La mia interlocutrice si agitava tutta e faceva smorfie, mentre ripeteva che sarebbe stato più facile rescindere il contratto che accettare le mie condizioni. Ma quando l'orologio segnò mezzogiorno si trasformò radicalmente. Sembrava

un’altra! La terribile maschera da donna d’affari che aveva indossato fino a quel momento le cadde dal viso e molto amabilmente, quasi con un pizzico di malizia, mi propose di pranzare insieme. Andammo in un bellissimo ristorante, dove scegliemmo vini meravigliosi per accompagnare magnifici piatti della cucina italiana. La conversazione prese una piega molto gradevole. Venni a sapere che a Laura piacevano le moto e che suo marito tifava per la Juventus. Parlammo di Roma, di Firenze e delle piste da sci di Madonna di Campiglio. Quando tornammo in ufficio, alle 14.30, la trattativa riprese come se fosse stata una chiacchierata cordiale tra due amici intimi. E la cosa migliore fu che trovammo subito un punto di incontro dei nostri interessi.

Cina

I cinesi sono i negoziatori più difficili. Conoscono alla perfezione il “bilancio delle trattative” e lo impiegano in modo estremamente meticoloso. Oltre a fare di tutto per far aumentare il vostro. Invitano alla riunione un’ampia delegazione e prevedono un lungo soggiorno. Inizialmente propongono giri turistici per il paese e fanno regali. Generalmente le trattative iniziano subito poco prima che gli avversari ripartano per tornare a casa e hanno carattere fortemente dichiarativo. Quando vi accingete a negoziare con dei cinesi dovete accertarvi di avere abbastanza tempo, energia e denaro.

Conoscendo queste loro particolarità, consiglio la seguente linea di condotta: presentarsi alle trattative carichi di regali, in modo da poter ricambiare subito. E quando l’ultimo giorno la controparte cinese ci esprimerà le proprie condizioni dobbiamo essere pronti e attendere. Allora qualcuno precedentemente incaricato si occuperà di prolungare la nostra prenotazione in albergo e di spostare i biglietti per il volo di ritorno. In questo modo dimostreremo che il nostro bilancio è intatto e che siamo totalmente disponibili per continuare a discutere i dettagli dell’accordo.

In qualsiasi trattativa la parte cinese tenta di distinguere con precisione le varie fasi del processo: la definizione iniziale delle posizioni, la discussione, la fase conclusiva. Nella fase iniziale i cinesi prestano molta attenzione all’aspetto esteriore delle persone che hanno davanti e al loro modo di comportarsi. A partire dall’immagine di ciascuno, cercano di determinarne lo *status* e da quel momento in poi si rivolgeranno sempre alla

persona di rango più alto, tanto nel caso di una delegazione ufficiale quanto commerciale.

Di solito i cinesi prendono la decisione finale una volta tornati nei loro uffici e non al tavolo di trattativa.

La loro delegazione tende a essere molto numerosa, perché composta da un buon numero di esperti per ciascuna delle questioni all'ordine del giorno.

Praticamente tutte le negoziazioni con i cinesi comprendono una fase tecnica e una commerciale. Il successo della prima dipende dalla nostra capacità di riuscire a convincere la controparte dei vantaggi della collaborazione. Ecco perché è importante coinvolgere nella trattativa tecnici di alto livello, in grado di risolvere rapidamente questioni complesse, così come anche un bravo interprete che domini bene la terminologia specialistica che si andrà a utilizzare. Poi comincia la parte commerciale. Le aziende cinesi hanno solitamente dei quadri molto esperti e ben preparati in materia commerciale. Si tratta di persone che muovono un grande volume di informazioni. Citano spesso contratti firmati in precedenza in cui hanno ottenuto grandi vantaggi. Per questo bisogna prepararsi molto bene per trattare con i cinesi. Bisogna conoscere a fondo la congiuntura dei mercati internazionali e avere sempre sottomano delle buone analisi tecniche ed economiche e qualsiasi altro materiale rilevante.

Di solito è la parte cinese la prima a "scoprire le carte", a esprimere il proprio punto di vista, a fare proposte e così via. Tendono a fare concessioni in fase avanzata della trattativa, verso la fine e solo dopo aver valutato tutte le possibilità dell'interlocutore. Generalmente le loro proposte di concessione arrivano quando ormai la trattativa è in un vicolo cieco. Anche in questa situazione, però, i negoziatori cinesi traggono vantaggio da tutti gli errori e le sviste commessi dalla parte opposta.

I cinesi non prendono mai una decisione senza avere prima studiato minuziosamente tutti gli aspetti e le conseguenze dell'accordo. Le decisioni più importanti vengono prese di solito in forma collegiale, con molteplici accordi a tutti i livelli decisionali. L'approvazione della sede centrale tende a essere obbligatoria per qualsiasi tipo di accordo.

Con i cinesi si corre spesso il rischio di ricevere un "colpo basso". Sono dei veri maestri nel coinvolgervi nel processo di trattativa per poi colpire. Possono addirittura cambiare all'improvviso le condizioni dopo aver già avviato la collaborazione.

Questa è una situazione tipica che si verifica abbastanza spesso nelle trattative con i cinesi.
L'azienda Campagna Russa lancia sul mercato una nuova linea di prodotti. In vista della produzione di tale merce decide di formalizzare un accordo con la fabbrica Bosco Cinese; a tale scopo il responsabile degli acquisti di Campagna Russa conduce delle trattative con i rappresentanti di Bosco Cinese finché il relativo contratto non viene firmato.
Quindi l'azienda russa versa un anticipo del 30% e la fabbrica avvia la produzione. Quando la prima partita di prodotti è pronta per essere inviata, la fabbrica comunica di avere avuto delle spese impreviste e si rifiuta di inviare la merce se queste non saranno compensate.
L'azienda russa si trova quindi di fronte a un bivio: perdere l'anticipo e restare senza merce nel bel mezzo della stagione oppure cedere alle richieste dei cinesi.
Quanto a questi ultimi, essendo dei produttori molto grandi, corrono di fatto dei rischi minimi: l'anticipo ricevuto copre le spese di fabbricazione della prima partita e in fondo Campagna Russa costituisce solo una minima parte del loro portafoglio clienti. Inoltre potranno rivendere la merce prodotta a qualche altro cliente senza troppe difficoltà.

Stati Uniti

Di solito gli americani sono negoziatori alquanto abili. È molto importante tenere a mente che sono grandi patrioti e che non sopportano alcun tipo di critica. Danno l'impressione di essere partner molto tenaci e talvolta addirittura aggressivi o maleducati. Ma questo è semplicemente il loro stile e non c'è niente di personale. Al contrario, si distinguono per buona disposizione d'animo, sincerità, energia e affabilità. Non amano le atmosfere troppo ufficiali per condurre trattative.

Tuttavia, dietro la loro affabilità di solito non c'è niente. I risultati delle trattative dipenderanno esclusivamente da quanto sarà vantaggiosa ai loro occhi la proposta che si sta discutendo. Il motto del negoziatore americano è molto semplice: «I problemi degli indiani non preoccupano lo sceriffo».

Generalmente entrano in una trattativa con una posizione forte, il che li porta ad agire in maniera aggressiva. Fanno sfoggio inoltre di una grande

tenacia per cercare di raggiungere i propri obiettivi. Amano molto contrattare e non fanno mai niente per niente. Cercano sempre di prevedere lo sviluppo degli avvenimenti.

Amano molto le soluzioni “a pacchetto” e reagiscono molto male agli imprevisti. Tentano di capire nel dettaglio quale sia il vantaggio dell’interlocutore rispetto alla concorrenza. Per questo quando entrate in trattativa con degli americani dovete subito mostrare loro chiaramente tale vantaggio, altrimenti non perderanno tempo a trattare con voi.

È importante tenere presente che negli Stati Uniti le referenze sono fondamentali, quindi in una negoziazione è molto importante e utile nominare le aziende e gli uomini d’affari statunitensi con cui abbiamo collaborato in passato o stiamo ancora collaborando.

I pranzi con interlocutori americani sono sempre momenti in cui si parla di affari con una certa intensità.

Paesi arabi

Gli arabi sono molto sensibili alle questioni relative all’indipendenza nazionale. Tutto ciò che possa essere interpretato come un’ingerenza nei loro affari interni sarà immediatamente respinto.

Il rispetto e la correttezza sono tipici degli interlocutori arabi. Preferiscono riunirsi e consultarsi prima di esporre il proprio punto di vista e vogliono sempre che sia chiaro che si tratta di un’opinione collettiva. Non amano che qualcuno della loro delegazione abbia un ruolo principale nel processo decisionale e nella conduzione delle trattative.

È molto importante rispettare le tradizioni e i costumi locali. Nelle negoziazioni tendono a fare costante riferimento al passato, alle loro radici. La caratteristica fondamentale della loro condotta durante le trattative è che le vedono come una continuazione delle tradizioni storiche del proprio paese, che ai loro occhi sono particolarmente importanti.

Risulta molto sgarbato cominciare una trattativa senza inchinarsi davanti all’interlocutore in segno di rispetto.

Gli arabi danno grande importanza al livello in cui si svolgono le trattative e preferiscono studiare prima nel dettaglio tutte le questioni che verranno affrontate. Qualsiasi decisione viene preceduta da lunghe conversazioni.

Un’altra caratteristica delle trattative con gli arabi è che sono sufficienti un accordo verbale e una stretta di mano perché il contratto entri in vigore.

Si tratta di una tradizione centenaria. Quindi può accadere che le parti abbiano raggiunto un accordo ufficioso e già comincino ad attenersi alle condizioni in esso definite.

Infine, nelle trattative con arabi qualsiasi cambiamento di circostanze o comparsa di nuove informazioni viene ritenuta una condizione sufficiente per rivedere l'intero accordo.

Adesso, cari lettori, siete arrivati al punto di partenza. Sì, esatto: di partenza! Perché ora dovrete fare vostri tutti questi strumenti e metterli in pratica nelle trattative reali. È importante che ricordiate che la negoziazione è uno sport e che se smettete di praticarlo vi dovrete allenare molto per tornare in forma. Vi consiglio di esercitarvi costantemente e di analizzare ogni trattativa a cui partecipare per preparavi meglio a quella successiva. Così migliorerete le vostre abilità. Tenete inoltre sempre a mente che le negoziazioni sono un processo a cui prendono parte delle persone e non dei robot e che, oltre a usare la logica, gli esseri umani sono fatti anche di emozioni, che spesso conducono il gioco. Vi auguro di avere successo nelle vostre trattative!

---

1 - Lewis Carroll, *Alice nel paese delle meraviglie*, traduzione di Elda Bossi, Giunti, 1991.

2 - Traduzione letterale dal russo, libro non disponibile in italiano.

3 - Traduzione letterale dal russo, libro non disponibile in italiano.

4 - Traduzione letterale dal russo, film non disponibile in italiano.

Esempi di risposte alle domande formulate negli esercizi

CAPITOLO 1

Esercizio: Leggete la seguente situazione e cercate di individuare gli aspetti sui quali hanno ragione Michail e Ivan.

Per questa domanda non c'è una sola risposta corretta. Entrambi hanno in parte ragione.
Nei panni di Ivan mi appellerei al fatto che Michail non si è consultato con me, arrogandosi così il diritto di disporre liberamente del mio denaro.
Dal canto suo Michail ha fatto un buon lavoro e se non fosse stato per lui la questione non sarebbe stata risolta.
Domanda: Che tipo di dialogo potrebbe avere instaurato il dirigente servendosi della tecnica "mostra al nemico una via per la vita"?
Risposta: Avrebbe per esempio potuto ringraziare, lodare il suo operato e poi infondergli la speranza di contare su di lui in modo prioritario per progetti futuri.

CAPITOLO 2

Esercizio: Costruite un adeguato poligono di interessi per la seguente situazione.

Risposta: I sei lati del poligono rappresentano gli interessi seguenti: prezzo, condizioni di pagamento, specialista tecnico, possibilità di collaborare con

la holding, volumi di consegne, condizioni di consegna e montaggio.

CAPITOLO 4

Esercizio: Quali corde stavano pizzicando i manipolatori?
Curiosità
Amor proprio
Compassione

CAPITOLO 5

Esercizio: Come rispondereste alle seguenti frasi servendovi della la tecnica del “rovescio”?

1. La vostra proposta non mi piace affatto.
Risposta.
Domanda: Che cosa mi consiglia di aggiungere alla mia proposta affinché possa soddisfare al meglio le sue necessità?
Esortazione: Mi indichi per favore quali punti dovrei modificare.

2. Il modo in cui sta conducendo la sua presentazione mi innervosisce.
Risposta.
Domanda: Quale stile di presentazione sarebbe più consono, a suo avviso?
Esortazione: Mi dica per favore quale stile preferisce.

3. La vostra proposta non mi sembra affatto costruttiva.
Risposta.
Domanda: Che cosa le piacerebbe trovare nella mia proposta?
Esortazione: Mi faccia pure la sua proposta e la valuteremo insieme.

4. Non ti vedo molto contento.
Risposta.
Domanda: In che modo credi che potrei sembrare più contento?
Esortazione: Mostrami come apparire più contento.

5. Come si fa ad agire in modo così avventato?

Risposta.
Domanda: Come mi consiglia di agire in una situazione del genere?
Esortazione: Mi dica quali sono i rischi che sto correndo, per favore.
Esercizio: Come rispondereste alle seguenti affermazioni servendovi della tecnica dell'"accordo parziale"?

6. Non le sembra di comportarsi con troppa sufficienza?
Risposta: È che sono sicuro di ciò che dico. Rivediamo i dettagli della proposta.

7. Le sue affermazioni sono discutibili.
Risposta: Sono d'accordo con lei, c'è molto di cui discutere. Parliamone.

8. Il suo ragionamento è tipicamente femminile *(rivolgendosi a una donna)*.
Risposta: Be', certo, non a caso sono una donna.

9. Quanto si dilunga!
Risposta: Sono d'accordo con lei sul fatto che il tempo sia molto importante, ma ad andare di fretta si perdono di vista i dettagli.

10. Lei è troppo lento!
Risposta: È vero, mi soffermo su ogni dettaglio per essere più preciso possibile.

11. Quello che dice mi fa sorgere dei dubbi.
Risposta: Sono d'accordo con lei: dobbiamo riesaminare ancora i dettagli della mia proposta.

12. Petrov ha detto davanti a tutti che sei sciatto.
Risposta: Abbiamo tutti il diritto di avere un'opinione.

13. Mi sembra che la direzione non riponga molta fiducia in lei.
Risposta: Concordo sul fatto che sia impossibile condividere l'opinione di qualcuno al cento percento, ma il mio punto di vista coincide in pieno con quello dei miei superiori. Torniamo alle nostre valutazioni.

Esercizio: Provate a rispondere alle frasi negative che seguono usando la tecnica "Marco Aurelio":

14. Ho sentito dire che è sempre in ritardo con i pagamenti.
Risposta: Al contrario, l'azienda X prende molto sul serio i propri doveri e le scadenze…

15. Dicono che i suoi collaboratori tendono ad andarsene.
Risposta: L'azienda X, che rappresento, ha molto a cuore il proprio personale, per questo i suoi impiegati le sono molto fedeli. E io ne sono un chiaro esempio…

16. La sua proposta è una vera e propria cavolata.
Risposta: È un peccato che non sia emerso il senso principale della mia proposta. Le ripeto che l'azienda X offre al mercato un prodotto di alta qualità e vi proponiamo di aumentare in modo significativo la produzione per mezzo di…

17. Dica quello che deve dire e lo faccia in fretta!
Risposta: Mi permetta di rivolgerle qualche domanda, in modo da poterle fare una presentazione che vada incontro maggiormente al suo interesse.

18. Non mi stai ascoltando…
Risposta: Sono disposto ad ascoltare tutto da capo.

19. Che sciocchezze stai dicendo?!
Risposta: Credo sia meglio evitare recriminazioni di questo tipo e adottare invece un approccio costruttivo.

20. Avete una pessima reputazione.
Risposta: Al contrario, la reputazione dell'azienda X è ottima, come testimoniano le opinioni dei nostri clienti. Posso fargliele avere molto volentieri.

21. Dalla sua testardaggine deduco anche la sua incompetenza.
Risposta: Mi pare che ci siamo fatti prendere un po' la mano con queste offese e recriminazioni inutili. Le propongo di smetterla e di tornare a valutare tutto ancora una volta senza fretta. Che cosa ne dice?

22. Avanti! Sentiamo queste novità così interessanti!
Risposta: Sono pronto a mostrarle le nostre novità, di cui siamo molto

orgogliosi.

Esercizio: Scrivete nella seguente tabella il motivo nascosto che individuate dietro l’attacco e la replica che vi sembra necessaria.

23.

Frase	Vero motivo	Replica
Sono stanco di sentire argomentazioni vuote.	Voglio ascoltare un’argomentazione davvero convincente. Voglio dettagli concreti.	«Ho capito bene? Vuole sentire delle argomentazioni?» «Sì.» Proporre una a una tutte le argomentazioni e poi assicurarsi che la controparte le consideri convincenti.
Frase	Vero motivo	Replica
La sua verbosità mi annoia.	Voglio sentire qualcosa di concreto.	«Ho capito bene? Vuole che sia più concreto?» «Sì.» «Bene. Allora concretizziamo.»
Quando la finiranno di mandarmi degli impiegatucci a trattare?	Voglio parlare con la persona che prende le decisioni.	«Vuole parlare con chi ha potere decisionale in proposito?» «Sì.» «Io ho i pieni poteri per prendere una decisione qui e ora.»
Le sue conclusioni sono assurde.	Non capisco…	«Devo dedurne che non capisce le mie argomentazioni?» «Sì.» «Allora vediamo insieme ciò che non le è chiaro.»
Non ti sembra di essere troppo giovane e inesperto?	Temo che non abbia abbastanza esperienza per risolvere la questione.	«Teme che sia troppo giovane e che non abbia abbastanza esperienza per occuparmi di tale questione?» «Sì.» «In effetti sono giovane, ma i risultati che ho raggiunto nel lavoro con i nostri partner parlano da soli. Le propongo di convincersene da solo basandosi

		sui fatti.» (In questa risposta è stata usata anche la tecnica dell'accordo parziale.)
Sì, certo, made in Italy… Ma se viene tutto dalla Cina!	Sia io che alcuni miei conoscenti abbiamo avuto un'esperienza negativa con un prodotto simile. Lo abbiamo comprato pensando che fosse di marca e invece ci avevano rifilato un'imitazione.	«Mi sta dicendo che ha dei dubbi circa la provenienza dei nostri prodotti?» «Sì, non crediamo a ciò che dicono le etichette.» «Siamo pronti a fornirvi tutta la documentazione disponibile che attesta l'origine dei nostri prodotti. Possiamo inoltre mostrarvi dei campioni. C'è qualcos'altro che possa convincervi della provenienza della merce?» (In questa risposta si è utilizzata la tecnica del rovescio.)

Esercizio: Provate a formulare delle domande per rispondere ai tentativi del manipolatore di portarvi sul piano emotivo.

24. Questo compito è troppo difficile per te, sei un impedito!
Risposta.
Domanda sulla motivazione: Che cosa intendi con la parola "impedito"?
Domanda del "predatore": Devo dedurne che hai dei dubbi sul fatto che riesca a portarlo a termine in tempo?

25. Non pensavo che fossi così sveglio.
Risposta.
Domanda sulla motivazione: Di cosa vuoi che parliamo di preciso?
Domanda del "predatore": Vuoi forse dirmi che non ti aspettavi una reazione tanto rapida da parte mia?

26. Sono stufo di questa tiritera.
Risposta.
Domanda sulla motivazione: Che cosa le fa dire una cosa del genere?
Domanda del "predatore": Vuole quindi che passiamo dalle parole ai fatti?

27. Lei è sempre così insistente?

Risposta.
Domanda sulla motivazione: Che cos'è che la disturba esattamente?
Domanda del "predatore": Mi sta dicendo che vuole pensarci un po' su?

28. Mi sembra molto vistoso.
Risposta.
Domanda sulla motivazione: Che cosa la porta a dare un giudizio del genere sul mio aspetto fisico?
Domanda del "predatore": «Mi sta forse dicendo che c'è qualcosa nel mio modo di vestire che non le piace?»
«Sì.»
«Capisco. Ma i miei vestiti fanno parte della mia personalità e mettono in evidenza il mio stile.»

Esercizio: Rispondete con una battuta agli attacchi seguenti, senza dimenticare la formula "scherzo – ritorno al tema".

29. Lei mi sta nascondendo qualcosa… Sta usando qualche trucco contro di me?
Risposta: Certo, perché mi tengo sempre in serbo per ultima la parte migliore. E adesso è arrivato il momento…

30. Sta ridendo di me?
Risposta: Be', si sa che ridere allunga la vita, ma in questo momento sto parlando molto sul serio. Se vuole posso ripeterle l'idea principale.

31. Mi sembri troppo sveglio per questo incarico.
Risposta: Meglio essere svegli che dormire in piedi. Cosa la turba esattamente?

32. Si rende conto del rischio che comporta la sua proposta? Mi faccia un favore: colleghi il cervello!
Risposta: Chi non risica non rosica. Le propongo di analizzare la questione nel dettaglio e di correre il rischio. Sono certo che brinderemo alla vittoria.

33. Quello che dice è molto discutibile.
Risposta: Lasciamo le discussioni a chi fa politica. Esaminiamo i fatti concreti.

34. Sarà d’accordo con me sul fatto che non ha minimamente ragione su questo aspetto…
Risposta: Se le dessi ragione, saremmo entrambi nel torto.

35. Perché non pensa prima di parlare?
Risposta: Due teste pensano meglio di una. Valutiamo insieme la questione.

36. Dovrebbe essere lei a correre da me, non io da lei.
Risposta: È bello che entrambi abbiamo le forze per correre. Adesso direi di valutare di nuovo la questione.

37. Perché mi guarda in questo modo?
Risposta: Dio mi ha dato gli occhi per guardare e io li uso il più possibile. Sono pronto ad ascoltare le sue argomentazioni.

CAPITOLO 6

Esercizio: Siete il rappresentante di un fitness center e volete vendere degli abbonamenti annuali al prezzo di 50.000 rubli. Come presentate la vostra offerta all’acquirente in modo che appaia il più vantaggiosa possibile per i vostri interessi?
Risposta: La soluzione migliore è introdurre una proposta più cara con cui confrontare la propria, per esempio dichiarando che un abbonamento vip costa 100.000 rubli e poi fare la proposta intelligente da 50.000.

Esercizio: Provate a trasformare la seguente frase usando la regola della percezione tramite contrasto: «Tre pazienti su dieci che si sottopongono a una cura nella nostra clinica di bellezza avvertono subito dei risultati».
Risposta: In questo caso non conviene ricorrere alla percentuale perché non gioca a favore: meglio utilizzare le statistiche mensili o annuali. Per esempio: «L’anno scoro oltre 140 pazienti hanno avvertito subito dei risultati».

Esercizio: Pensate a come potrebbe essere portata avanti la negoziazione con le tecniche della “percezione tramite contrasto” e della “proposta di

compromesso”. Preparate tre pacchetti.
Risposta: «Contribuirai all’educazione della bambina, le pagherai la scuola e le attività extrascolastiche e andrai in vacanza con lei una volta all’anno. Ah, e ovviamente pagherai il mantenimento mensile.»
«Andiamo in tribunale per gli alimenti, ecc.»
«Io rinuncio al denaro e al sostegno da parte tua, e tu rinunci al fatto che porti il tuo cognome.»

CAPITOLO 7

Esercizio: Fissate gli obiettivi basandovi su ciò che è in vostro potere.

a) Ottenere un contratto da un milione di rubli.
Risposta: Raggiungere un accordo con il cliente affinché collabori con la nostra azienda.

b) Ricevere un rimborso per della merce difettosa.
Risposta: Raggiungere un accordo per il pagamento del rimborso. Accordarsi sull’entità e sui tempi di pagamento.

c) Recuperare un credito.
Risposta: Raggiungere un accordo con la controparte affinché paghi il debito e stabilire un grafico di pagamenti e garanzie aggiuntive.

d) Alzare i prezzi del 16%.
Risposta: Raggiungere un accordo che renda possibile l’incremento dei prezzi senza effetti secondari negativi.
Esercizio: Suddividete in passaggi il seguente obiettivo:
«Fare in modo che la controparte accetti di avviare una collaborazione con l’intera holding di aziende che rappresenta».

Passo 1: Chiarire le condizioni di collaborazione e stabilire soprattutto se questa sia possibile o meno.
Passo 2: Determinare un accordo di collaborazione con una delle aziende della holding.
Passo 3: Valutare la possibilità di ampliare la collaborazione all’intera holding.

Biografia

Igor Rizov, diplomatico del Cremlino, è business coach e professore di Tecnologie aziendali dal 2006. È membro del team di negoziazione di Jim Camp nonché autore delle sessioni di “Hard Negotiations”.

Note

1 - Traduzione letterale dal russo, libro non disponibile in italiano.

2 - Niccolò Machiavelli, *Il Principe*, capitolo XVIII: «Poiché il Principe deve necessariamente saper ben adoperare le qualità delle bestie, deve prendere esempio tanto dalla volpe che dal leone. Per il motivo che il leone non sa difendersi dalle trappole [gli inganni], la volpe invece non sa difendersi dai lupi [la violenza]. Bisogna dunque essere volpe per riconoscere le trappole, ed essere leone per spaventare i lupi. Coloro che si comportano soltanto come leoni non hanno conoscenze [della politica, del governare]».

3 - Andrej Andreevič Gromyko (1909-1989), il più celebre diplomatico sovietico, fu ministro degli Affari Esteri dell'Unione Sovietica tra il 1957 e il 1985. Soprannominato in Occidente "Mister Niet" per il duro spirito di negoziatore, scrisse alcune memorie sulla sua storia di politico e diplomatico.

4 - Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, North River Press, 1984 (2a edizione riveduta e corretta 1992). Traduzione letterale dal russo, libro non disponibile in italiano.

5 - Grande guerra patriottica è il termine utilizzato in Russia e in altre ex repubbliche sovietiche per descrivere il conflitto dell'URSS contro la Germania nazista e il Giappone durante la Seconda guerra mondiale, ossia dal giugno del 1941 fino alla vittoria nel maggio del 1945. La Grande guerra patriottica è ricordata dai russi con ossequio.

6 - Mikhail Nikolayevich Zadornov (1948-2017) è stato un celebre scrittore satirico e comico sovietico e russo. Dalla vena polemica e osannato dal pubblico, Zadornov è stato autore di numerosi aforismi frequentemente citati dai russi.

7 - Igor Kurčatov (1903-1960), ingegnere e fisico, è stato il "padre" della bomba atomica sovietica. Mise a punto anche la prima bomba a idrogeno a oggi conosciuta. È uno dei grandi riferimenti della storia della scienza sovietica.

8 - Michail Bulgakov (1891-1940) fu uno dei maggiori scrittori russi dell'epoca sovietica, autore di *Il maestro e Margherita* e di altre opere fondamentali della letteratura russa. Il suo complesso rapporto con il potere sovietico lo fece oscillare tra la gloria e l'ostracismo. La sua opera rappresenta un riferimento fondamentale nell'immaginario collettivo russo.

9 - Robert B. Cialdini, *Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì*, traduzione di Gabriele Noferi, Giunti, pp. 13-14.

10 - Il sociologo Vladimir Tarasov (1942) è fondatore e direttore della Scuola di Tallinn, prima business school dell'Unione Sovietica, inaugurata nel 1984. Riferimento assoluto in materia di

gestione e formazione aziendale in Russia, Tarasov è autore di libri basilari in questo settore, che hanno formato generazioni di imprenditori russi.

11 - Dale Carnegie, *Come trattare gli altri e farseli amici*, traduzione di Marina Marazza, Bompiani, 1994, p. 133.

12 - Traduzione letterale dal russo, articolo non disponibile in italiano.

13 - La pellicola è tratta da un romanzo satirico di Il'ja Arnol'dovič Il'f ed Evgenij Petrovič Petrov, che offre uno straordinario ritratto della vita sovietica. Il suo approccio umoristico all'assurdità dello Stato e dei costumi sotto il regime sovietico lo ha reso un punto di riferimento della cultura popolare e della controcultura sovietiche. È stato oggetto di diverse trasposizioni cinematografiche.

14 - Traduzione letterale dal russo, libro non disponibile in italiano.

15 - Traduzione letterale dal russo, cartone animato non disponibile in italiano.

16 - Traduzione letterale dal russo, film non disponibile in italiano. Pellicola sovietica del 1977 diretta da Ėl'dar Aleksandrovič Rjazanov, divenne un'icona del cinema romantico sovietico, attirando nelle sale più di 58 milioni di spettatori nel corso dell'anno di uscita. Fenomeno culturale che ha coinvolto varie generazioni di sovietici e russi, il personaggio di Ljudmila Prokop'evna, un'impiegata sovietica ossessionata dal proprio lavoro e bisognosa di una vita amorosa, è rimasto a lungo nell'immaginario della cultura popolare russa degli anni del postcomunismo.

17 - Sergej Pavlovič Korolëv (1906-1966) è stato un ingegnere, padre del programma missilistico sovietico nonché figura fondamentale per il dominio dell'uomo sullo spazio. Il primo Sputnik e il primo astronauta, Jurij Gagarin, andarono nello spazio per mezzo di operazioni da lui dirette. Il suo operato è motivo di orgoglio in Russia e all'interno della comunità scientifica internazionale.

18 - Robert B. Cialdini, *Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì*, traduzione di Gabriele Noferi, Giunti, p. 21.

19 - Robert B. Cialdini, *Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì*, traduzione di Gabriele Noferi, Giunti, pp. 40-41.

20 - Il 23 febbraio in Russia si celebra la Giornata del difensore della patria, associata in pratica alla Festa degli uomini. In questa occasione si usa fare regali agli uomini e se ne loda la presenza nell'esercito, così come l'8 marzo si celebra invece la Festa della donna.

21 - Lewis Carroll, *Alice nel paese delle meraviglie*, traduzione di Elda Bossi, Giunti, 1991.

22 - Traduzione letterale dal russo, libro non disponibile in italiano.

23 - Traduzione letterale dal russo, libro non disponibile in italiano.

24 - Traduzione letterale dal russo, film non disponibile in italiano.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library